

Natalina de Jesus Borges Furtado

Estilos de Liderança na Escola Secundária Constantino Semedo



**Monografia do Curso de Licenciatura em Gestão e Planeamento da
Educação**

Ramo: Gestão e Direcção Escolar

Praia, Junho de 2006

Natalina de Jesus Borges Furtado

Estilos de Liderança na Escola Secundária Constantino Semedo

**Trabalho Científico apresentado no ISE para a obtenção do grau de
Licenciatura em Gestão e Planeamento da Educação**

Orientadora: Dra. Ana Cristina Pires Ferreira

Praia, Junho de 2006

A comissão do Júri

Praia ____/____/____

Agradecimentos:

Perante a realização deste trabalho, sentimos o dever de agradecer a orientadora deste trabalho a Doutora Ana Cristina Ferreira, pelo seu tempo, empenho e livros disponibilizado, estando sempre atento as nossas solicitações durante a realização do mesmo, os meus pais e irmãos pelo caloroso apoio prestado, aos meus tios, meus colegas de curso, amigos, meu namorado, a todos os meus familiares, a direcção da Escola Secundária Constantino Semedo e todo o colectivo que se disponibilizou a prestarem o seu apoio na recolha das informações necessárias, enfim a todos que de uma forma ou de outra prestarem o seu apoio para a realização deste trabalho.

Índice

Introdução.....	6
1 Contextualização	8
1.1 Caracterização geral do sistema educativo Cabo-verdiano	8
1.2 Evolução do Sistema Educativo Cabo-verdiano desde os anos 90.	10
1.3 Caracterização do Ensino Secundário Cabo-verdiano.....	15
2 Fundamentação Teórica.....	21
2.1 Conceitos de Liderança	21
2.2 Teorias Sobre a Liderança	22
2.3 Dimensões de liderança relacionados com escolas eficazes	29
2.4 Dimensões da Gestão Escolar	30
3 Apresentação do estudo de caso	34
3.1 Caracterização da Escola	34
3.2 Metodologia utilizada no trabalho	35
3.3 Dificuldades encontradas durante a aplicação do questionário	37
4 Apresentação e Análise dos dados.....	38
4.1 Apresentação dos dados:	38
4.2 Análise dos dados:	45
5 Conclusão	50
Referências Bibliográficas.....	52
Anexo	54

Introdução

O trabalho que ora se apresenta, visa desenvolver uma pesquisa a nível da Educação, no âmbito do Curso de Gestão e Planeamento da Educação, ramo Gestão e Direcção Escolar.

Levando em consideração a carência de quadros formados na área de Gestão, para assumirem a direcção das escolas secundárias feitas até então por professores, e existência de número insuficiente de planificadores da educação, foi criado pelo Ministério da Educação o Curso de Gestão e Planeamento da Educação, ministrado no ISE, visa formar quadros na área, capazes de atender as demandas do sistema educativo.

É nesse âmbito que a escolha do tema “Estilo de Liderança na Escola Secundária,” caso Constantino Semedo, se justifica, tendo como objectivo permitir no futuro desempenhar funções numa escola e exercer o cargo do Gestor ou estar integrado numa equipa de gestão. Assim sendo, haverá a oportunidade de trabalhar com um conjunto de pessoas com funções diversas, cada um querendo satisfazer os seus interesses pessoais, que pode afectar o cumprimento dos objectivos da escola, que tem a missão de prestar uma educação e um ensino de qualidade à comunidade educativa com base num projecto para onde a concorrência e a participação de todos é imprescindível.

Como gestor, com as funções descritas em cima, o tratamento deste tema permite reflectir sobre as competências e capacidades essenciais para desempenhar a função de direcção com qualidade, tendo em conta a importância da liderança numa escola.

A importância da liderança na escola é vista na óptica em que, para se criar um clima escolar que estimule as pessoas a trabalhar juntos, cabe ao Director da escola, enfatizar o trabalho em equipa, incentivar a cooperação, colaboração, troca de ideias, partilha e companheirismo, (*Jorge Cal vante Silva*).

Também essa importância é vista num contexto em que, o modelo de gestão descentralizada das escolas só podem ser eficazes se a atribuição de responsabilidades e de prestação de contas acompanhar o poder (autoridade) transferido, para isso há necessidade de uma liderança forte e colaboração entre o director da escola e dos membros da escola, (Hanson, 1997).

Com vista a consecução dos objectivos preconizados, adoptamos as seguintes metodologias de trabalho:

- Leitura e análise documental;
- Recolha de dados para obtenção de informações, relativamente, a liderança, a participação, a tomada de decisão e a comunicação na escola, junto aos coordenadores de disciplina, aos membros da direcção, ao pessoal docente e ao pessoal não docente.

- Tratamento e análise das informações, fazer o cruzamento para confrontá-las com as hipóteses formuladas.

Estruturação do trabalho:

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

I – Contextualização – visa caracterizar e descrever o Sistema Educativo Cabo-verdiano, incluindo a sua evolução desde os anos 90 e a caracterização do Ensino Secundário em particular.

II – Fundamentação teórica, tem por objectivo apresentar e descrever os diferentes conceitos da liderança, a sua importância na escola, as dimensões da liderança em relação a escolas eficazes, as teorias que estudam a liderança e as dimensões da gestão escolar e que nos servem de referência na análise.

III – Apresentação do estudo de caso, este capítulo visa abordar, a caracterização da escola, a metodologia utilizada e as dificuldades encontradas na aplicação do inquérito.

IV – Apresentação e Análise dos dados, baseia-se na apresentação e análise dos dados recolhidos.

1 Contextualização

1.1 *Caracterização geral do sistema educativo Cabo-verdiano*

Ao caracterizar qualquer sistema educativo, importa referir primeiro ao conceito. “**O sistema educativo** pode ser definido como um conjunto integrado de estruturas, meios e acções diversificadas que, por iniciativa e sob a responsabilidade de diferentes instituições e entidades públicas, particulares e cooperativas, concorrem para a realização do direito à educação num dado contexto histórico.”¹

1.1.1 Educação pré – escolar

A educação Pré-Escolar não é de frequência obrigatória, visa uma formação complementar ou supletiva da responsabilidade da família, é destinada a crianças entre os 3 a 6 anos de idade e os custos são suportados pelas famílias, pelo Estado, Poder local e outras entidades não governamentais.

1.1.2 Educação escolar

Abrange os níveis de ensino básico, secundário, médio e superior e modalidades especiais de ensino.

O **Ensino Básico** é universal e obrigatório, abrange um total de seis anos de escolaridade, sendo organizado em três fases cada uma das quais com dois anos de duração. A primeira fase compreende actividades com finalidade propedêutica de iniciação, a segunda de formação geral e a terceira de alargamento e aprofundamento dos conteúdos já aplicados.

O **Ensino Secundário** destina-se a possibilitar a aquisição das bases científico tecnológicos e culturais necessários ao prosseguimento dos estudos e ao ingresso na vida activa, e em particular, permite pelas vias técnicas e artísticas a aquisição de qualificação profissionais para a inserção no mercado de trabalho. Este nível de ensino de duração de seis anos, organizando-se em 3 ciclos de 2 anos cada: um 1º ciclo ou tronco comum, um 2º ciclo com uma via geral e uma técnica, e um 3º ciclo de especialização, quer para a via geral, quer para a via técnica.²

Este nível de ensino visa possibilitar a aquisição das bases científico tecnológicas e culturais necessárias ao prosseguimento de estudos e ingresso na vida activa e, em particular permite, pelas vias técnica e artística, a aquisição de qualificações profissionais para inserção no mercado de trabalho.

¹ Varela, Bartolomeu, Manual de Planeamento e Gestão das instituições educativas

² Lei de Bases do Sistema educativo, lei nº 103/III/90 de 29 de Dezembro

O **Ensino Médio** tem natureza profissionalizante, visando a formação de quadros médios em domínios específicos do conhecimento.

O **Ensino Superior** é o nível terminal do sistema escolar de ensino, visa proporcionar sólida formação científica, técnica e cultural, de forma a habilitar pessoas para o exercício de funções de concepção, de direcção, de execução e de investigação. Compreende o ensino universitário e o ensino politécnico.

O ensino universitário pretende o desenvolvimento das capacidades de concepção, de inovação e de análise crítica; o ensino politécnico pretende o desenvolvimento da capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática com vista ao exercício de actividades profissionais.

1.1.3 Educação extra-escolar

Desenvolve – se em dois níveis: a educação básica de adultos que abrange a alfabetização, a pós – alfabetização e outras acções de educação permanente, numa perspectiva de elevação do nível cultural; a aprendizagem e as acções de formação profissional, numa perspectiva de capacitação para o exercício de uma profissão.

A Educação básica de adultos organiza – se em três fases, uma 1ª fase destinada aos indivíduos com 15 ou mais anos com ou sem passado escolar, com vista a dotá – los da capacidade de ler, escrever, calcular e interpretar; uma 2ª fase que visa o reforço das capacidades adquiridas, organizando-se em torno de actividades educativas de extensão cultural, e uma 3ª fase de consolidação e aprofundamento que se desenvolve em dois sectores: um articulado com o sistema formal de ensino e outro com diversos departamentos estatais e não estatais interessados no processo formativo.

1.1.4 Modalidades de Educação Especial

Esta modalidade de ensino, é destinada a crianças e jovens portadores de deficiências físicas ou mentais, que beneficiarão de cuidados educativos adequados, cabendo ao Estado a responsabilidade de assegurar gradualmente os meios educativos necessários e de apoiar iniciativas autárquicas e particulares conducentes ao mesmo fim, visando permitir a sua recuperação e integração sócio – educativa.

1.2 Evolução do Sistema Educativo Cabo-verdiano desde os anos 90.

Actualmente a educação em Cabo Verde é caracterizada, por um lado, por uma grande explosão na frequência escolar em todos os níveis de ensino, situação resultante das mudanças que ocorreram no período pós-independência no âmbito das políticas de promoção cultural, social e educativo e do desenvolvimento sócio-humano e económico da população cabo-verdiana. Com efeito, uma grande procura dos serviços do Pré-escolar, consequência da interiorização da importância desse nível do ensino no desenvolvimento global da criança e a sua preparação para a vida escolar, massificação do ensino básico e uma grande expansão do Ensino Secundário em decorrência dos resultados obtidos com a implementação das reformas encetadas a nível do Ensino Básico, uma maior procura de acesso ao ensino superior e, por outro, uma forte pressão sobre o sistema por parte da sociedade relativamente a questão da qualidade, eficiência e coerência das políticas, estratégias, medidas e realizações tomadas e implementadas.

Ao nível da **educação pré-escolar**, para além de se registarem desigualdades sociais e geográficas notórias, o nível de qualificação das monitoras e das orientadoras e os materiais didácticos disponíveis são insuficientes e de qualidade não a mais desejada. De registar que apenas 5% dos agentes educativos têm formação suficiente e adequada. O deficiente enquadramento e acompanhamento da educação pré-escolar têm contribuído para a fraca eficiência do sistema, condicionando a preparação para o ensino básico.

Nos últimos anos deu-se início ao processo de formação dos profissionais desse nível de ensino, com cursos de monitores de infância ministrados no Instituto Pedagógico, abriu o curso de Educação de Infância, grau de licenciatura ministrado pelo ISE no presente ano lectivo, 2005/2006.

Ainda nesse nível de ensino, foram criados o Decreto – lei nº 4/2001, de 1 de Fevereiro, que define as normas pedagógicas e técnicas a aplicar na educação pré – escolar. O Decreto – lei nº 5/2001, de 1 de Fevereiro, que estabelece o perfil, as atribuições e a forma de recrutamento do coordenador pedagógico do pré – escolar.

No **ensino básico** o número de efectivos cresceu de forma significativa durante os primeiros anos da generalização da reforma e da massificação do ensino básico, que decorreu do ano lectivo 1993/94 ao ano lectivo 1998/99, passando de 69821 (sessenta e nove mil oitocentos e vinte e um) alunos para 92033 (noventa e dois mil e trinta e três) durante esse período de tempo. A partir desta data, notou-se uma estabilização dos efectivos nos 3

primeiros anos voltando a diminuir a partir do ano lectivo 2000/01, isto é, passou de 92033 (noventa e dois mil e trinta e três) no ano lectivo 1998/99 para 87793 (oitenta e sete mil e setecentos e noventa e três) no ano lectivo 2002/2003. No ano lectivo 2004/05 o número de efectivos foi de 82952 (oitenta e dois mil e novecentos e cinquenta e dois) efectivos, o que significa que há uma tendência para diminuição dos efectivos neste nível de ensino, fazendo uma comparação dos últimos anos.

No que se refere aos espaços escolares houve um aumento significativo quer em termos de número de escolas, passando de 391 (trezentos e noventa e um) em 1993/94 para 432 (quatrocentos e trinta e dois) em 2002/03, quer em termos de número de salas de aulas passando de 1153 (mil e cento e cinquenta e três) no ano lectivo 1993/94 para 1798 (mil e setecentos e noventa e oito) no ano lectivo 2002/03. No ano lectivo 2004/05 o número de efectivos foi de 82952 (oitenta e dois mil e novecentos e cinquenta e dois).

Com o aumento dos efectivos neste nível de ensino, houve também a necessidade de recrutamento e formação de mais professores com melhorias significativas na qualificação dos docentes. Nesse âmbito é de referir que o número de professores passou de 2657 (dois mil e seiscentos e cinquenta e sete) em 1993/94 para 3170 (três mil e cento e setenta) no ano lectivo 2002/03. Para o ano lectivo 2004/2005 o número de professores foi de 2514 (dois mil e quinhentos e catorze), o que significa que houve uma diminuição do corpo docente do ano lectivo 2002/03 para o ano lectivo 2004/05. Ao mesmo tempo que aumentava o número de professores, diminuía o número dos sem formação dado ao aceleração da acção de formação, isto é, passando de 1050 (mil e cinquenta) em 1993/94 para 961 (novecentos e sessenta e um) em 2002/03.

Ainda para garantir o seguimento e apoio pedagógico aos professores teve início no ano lectivo 2004/05, no ISE, um curso de Supervisão Pedagógica, grau de Bacharel, destinado aos coordenadores pedagógicos e gestores.

No **ensino secundário** assistiu-se, nos últimos anos, um crescimento significativo dos efectivos no ensino secundário passando de 31602 (trinta e um mil e seiscentos e dois) no ano lectivo 1997/98, para 49522 (quarenta e nove mil e quinhentos e vinte dois) no ano lectivo 2002/03, um crescimento na ordem dos 40%, a nível da via geral e via técnica.

Quanto, **aos edifícios**, houve um aumento significativo de escolas de ensino secundário. Graças a esse aumento actualmente todos os concelhos, já dispõem, pelo menos, de uma escola secundária pública, exceptuando os municípios criados recentemente, embora, existem já projectos para construção de estabelecimentos de ensino secundário nesses municípios.

Houve um aumento de formação de professores mediante a realização de cursos de formação inicial e em exercício. No entanto, nota – se ainda uma carência de professores qualificados em alguns concelhos, tais como: São Filipe, Brava, Mosteiros, Porto Novo. Com isso pode – se dizer que os professores qualificados estão concentrados na sua maioria nos seguintes concelhos: Praia, São Vicente, Sal, Boa Vista, Praia e Ribeira Grande.

Ainda é de referir que um grande número de professores estão a frequentar o ensino superior, como nos concelhos de São Miguel, Santa Catarina, Tarrafal, São Domingos, Santa Cruz.

Ainda no que diz respeito a formação, foi criado no ano lectivo 2002/03 o curso de Gestão e Planeamento da Educação, grau de licenciatura que foi ministrado no ISE, com a duração de quatro anos, actualmente o curso está prestes a terminar.

Curso este foi criado com objectivo de dotar as escolas secundárias de quadros formados na área de Gestão para reforçar a direcção das escolas deste nível de ensino com objectivo de modernizar a gestão dos estabelecimentos do ensino até então feita exclusivamente por professores que não têm nenhuma formação nessa área. Também a criação desse curso, visa dotar o Ministério de Educação de quadros para área de Planeamento.

Ao nível de gestão das escolas secundárias foram criados, novos dispositivos legais, o Decreto – lei nº 18/2002, de 19 de Agosto, que estabelece o regime de propinas e emolumentos que estão sujeitos os alunos do ensino secundário público. O Decreto – lei nº 19/2002, de 19 de Agosto, estabelece o regime de utilização e prestação de contas das receitas próprias arrecadadas pelos estabelecimentos de ensino secundário público. O Decreto – lei nº 20/2002 de 19 de Agosto, define os princípios básicos de criação e o regime de organização e gestão dos estabelecimentos de ensino secundário.

Decreto-lei, nº 41/03 de 27 de Outubro – este diploma fixa as condições de acesso e permanência dos alunos que frequentam os estabelecimentos de ensino secundário público.

Decreto-lei, nº 42/03 de 20 de Outubro – define o sistema de avaliação dos alunos do ensino secundário.

A partir do ano 2001, houve uma reorientação das políticas a nível do **Ensino Técnico**, foi dinamizado uma ampla campanha de sensibilização da sociedade para a importância dessa via, procurando otimizar os recursos e condições já criadas nas escolas técnicas. Desencadeou-se um processo da reestruturação dessa via com reformas de plano de estudos e de reforço na formação de professores no país e no estrangeiro, com recurso ao

apoio da cooperação Luxemburguesa. A opção para essa via de ensino actualmente passou a ser feita a partir do 3º ciclo, passou a haver uma maior articulação entre o Ensino Técnico e a Formação Profissional.

Ainda a nível do ensino secundário, já iniciou o processo de reforma curricular e dos manuais escolares.

No que diz respeito a **formação profissional**, foi aprovado em 2003, o seu regime jurídico que define o seu enquadramento alicerçado em princípios de igualdade de oportunidades no acesso à formação profissional, sustentabilidade do financiamento, certificação, planificação das acções de formação e de articulação com o ensino formal.

Ao nível do **ensino superior** assiste-se a uma crescente procura por parte dos alunos que terminam o 12º ano de escolaridade. O número de vagas e de bolsas para o exterior tende a diminuir enquanto aumentam as oportunidades de acesso nas instituições de formação superior no país. O número de bolsas no país aumentou de 216 (duzentos e dezasseis) no ano lectivo 2000/2001 para 430 (quatrocentos e trinta) no ano lectivo 2004/2005, enquanto que o número de bolsas diminuiu de 394 (trezentos e noventa e quatro) no ano lectivo 2000/2001 para 383 (trezentos e oitenta e três) no ano lectivo 2004/2005. Os cursos existentes nem sempre correspondem às reais necessidades do desenvolvimento económico e social, e as actividades de investigação científica são inexpressivas.

A Universidade de Cabo Verde, apesar da criação de uma comissão para a sua instalação, ainda não entrou em funcionamento. O trabalho da instalação da universidade encontra – se em estado avançado existindo já um documento de base, vários professores em formação de mestrado e doutoramento no exterior, vários acordos de cooperação com as universidades estrangeiras assinadas, o espaço físico para a instalação da reitoria já está identificada e em obra de beneficiação.

1.2.1 Reforma educativa dos anos 90

Objectivos

- Modernizar e reestruturar o sistema educativo
- Promover a igualdade e oportunidades de acesso a escolaridade básica;
- Aumentar a qualidade e abrangência do ensino secundário;
- Promover o desenvolvimento do ensino privado;
- Melhorar a qualidade pedagógica do Ensino Básico e do Secundário;
- Diminuir as assimetrias geográficas e sociais em termos de acesso;

- Contemplar de modo integrado o desenvolvimento de atitudes, valores, comportamentos, capacidades, aptidões para além da aquisição de conhecimentos e técnicas;

1.2.2 Consequências da reforma educativa (PND 2002/2005, Plano Estratégico para a Educação)

- Questão de financiamento e sustentabilidade do Sistema Educativo;
- Diminuição de bolsas de estudo devido a enorme procura do Ensino Superior;
- A ausência de um quadro pedagógico e enquadrador minimamente coerente da formação profissional;
- Recrutamento de grande percentagem de professores sem qualificação para leccionar.
- O deficiente enquadramento e acompanhamento do pré-escolar contribuem para a fraca eficiência do sistema, limitando o nível do processo de ensino aprendizagem e condicionando a preparação para o ensino básico;
- No ensino básico persiste ainda grande percentagem de professores sem qualificação para leccionar de 1º a 6º anos e uma distribuição geográfica desigual do pessoal docente com qualificações adequadas;
- Insuficiências de espaços escolares para o ensino secundário;
- Grande mobilidade dos professores no ensino secundário;
- Formação deficiente dos alunos do ensino secundário técnico;

1.2.3 Desafios que se colocam actualmente ao Sistema Educativo Cabo-verdiano (PND 2002-2005)

- A Melhoria da Qualidade Educativa, baseada no aumento da eficiência, eficácia e equidade do sistema educativo;
- A Modernização e adequação do Sistema Educativo, o que implica democratizar, racionalizar e diversificar os Serviços e Estruturas que o enquadram e dirigem;
- A Gestão e sustentabilidade das Instituições educativas;
- O Fortalecimento dos Valores Culturais e Cívicos;
- A Consolidação e o desenvolvimento dos diferentes níveis educativos;

A procura de maior equilíbrio entre as expectativas sociais, as ambições técnicas e os objectivos por um lado e, por outro, os constrangimentos orçamentais decorrentes da situação económica do país constitui, seguramente, o desafio maior da sociedade cabo-verdiana no domínio da educação/formação e da sua sustentabilidade para os próximos tempos tendo sempre em consideração a integração do país no quadro regional e global em que se torna necessário uma competitividade com os outros povos e muitos, muito mais avançados.

1.3 Caracterização do Ensino Secundário Cabo-verdiano

Evolução dos efectivos no ensino secundário

Quanto ao número de efectivos houve um aumento significativo neste nível de ensino, desde a década de 90 até então. No ano lectivo 1990/91 o número de efectivos era de 9568 (nove mil e quinhentos e sessenta e oito), o que vêm aumentando ao longo desta data até atingir um total de 44748 (quarenta e quatro mil e setecentos e quarenta e oito) efectivos no ano lectivo 2000/2001. Do ano lectivo 2000/2001 este passou de 44748 (quarenta e quatro mil e setecentos e quarenta e oito) efectivos para 51672 (cinquenta e um mil e seiscentos e setenta e dois) efectivos no ano lectivo 2004/2005. É de referir que desde a década de 90 até então o número de efectivos para este nível de ensino aumentou ano após ano.

Obs. Para uma melhor compreensão da evolução, desde 1990/91 apresenta-se em anexo uma tabela que contém os dados dos efectivos neste nível de ensino.

Evolução dos edifícios escolares

O número de escolas de ensino secundário aumentou de 8 (oito) escolas no ano lectivo 1990/91, para 34 (trinta e quatro) no ano lectivo 2002/03 e para 37 (trinta e sete) no ano lectivo 2005/2006.

Evolução do corpo docente

O número de professores para este nível aumentou de 364 (trezentos e sessenta e quatro) em 1990/91 para 2091 (dois mil e noventa e um) em 2002/03. Quanto a formação o nº de professores formados aumentou de 232 (duzentos e trinta e dois) em 1990/91 para 1289 (mil e duzentos e oitenta e nove) em 2002/03. Em termos percentuais houve uma diminuição da percentagem de professores formados, isto é, passando de 63.7 em 1990/91 para 61.6 em 2002/03. Com isso pode – se dizer que durante estes treze anos, foi recrutado um grande nº de professores sem formação. No ano lectivo 2003/ 2004 o número de pessoal docente foi de

2184 (dois mil e cento e oitenta e quatro), o que aumentou para 2243 (dois mil e duzentos e quarenta e três) no ano lectivo 2004/2005. No que tange a formação de professores relativamente ao ano lectivo 2004/2005, pode-se dizer que do total deste colectivo 1443 (mil e quatrocentos e quarenta e três) são formados, atingindo 64.3 %, 441 (quatrocentos e quarenta e um) não tem formação, representando 19.6 % e 359 estão em formação, isto é, 7.1 %.

1.3.1 Normativos que regulam a Organização o funcionamento das escolas secundárias

Para que haja uma melhor organização e funcionamento de qualquer organização, terá que existir um conjunto de normas e regras que devem ser cumpridas por todos, daí a importância dos normativos que regulam o sistema educativo em geral e os diferentes níveis de ensino em particular. Os normativos abaixo apresentados, regulam o nível de ensino secundário.

- A Lei de Bases do Sistema educativo (lei nº 103/III/90 de 29 de Dezembro) é a lei que define os princípios fundamentais da organização e funcionamento do Sistema Educativo, nele se incluindo o ensino público e o particular.

Princípios:

- Igualdade de acesso a educação a todos os cidadãos;
- Participação da comunidade educativa na educação;
- Escolaridade obrigatória;
- Livre acesso ao Sistema Educativo;
- Decreto-lei, nº 18/2002 de Agosto – este diploma estabelece o regime de propina e emolumentos a que estão sujeitos os alunos que frequentam as escolas secundárias públicas.

Ideias importantes desta legislação:

- A obrigatoriedade de pagamento das propinas para a frequência do ensino secundário;
- Apoio de pagamento de propina aos alunos provenientes de famílias reconhecidamente carenciadas por parte do ICASE,
- Aplicação de descontos de 25% do montante de propina, ao encarregado de educação com dois educandos no ensino secundário público, e de 35% ao encarregado de educação com três ou mais alunos neste nível de ensino público.
- A diferenciação dos montantes em função dos ciclos de estudo e dos rendimentos das famílias;

- Pagamento de propina em três momentos (inscrição, 1ª e 2ª frequências). No caso em que o encarregado de educação não dispõe de recursos para pagar em três prestações, pode efectuar o mesmo mensalmente.

- Decreto-lei, nº 19/2002 de Agosto – é o diploma que estabelece o regime de utilização e prestação de contas das receitas próprias arrecadadas pelos estabelecimentos de ensino secundário público.

Princípios:

O diploma estabelece os seguintes princípios: rigor, legalidade, transparência, o controlo na cobrança e utilização das receitas arrecadadas pela escola. Ainda neste diploma vem consagrado normas como: a obrigatoriedade de depósito sistemático das receitas cobradas em conta bancária da escola; anexado ao diploma vem um modelo de plano de contas que a escola tem que seguir.

- Decreto-lei, n.º 20/2002 de 19 de Agosto – este diploma define os princípios básicos de criação e o regime de organização e gestão dos estabelecimentos de ensino secundário.

Princípios de gestão das escolas secundárias veiculadas no decreto – lei acima 20/2002:

- Qualidade do ensino;
- Planificação de todas as actividades;
- Direcção colectiva;
- Responsabilidade individual e colectiva;
- Controlo social e administrativo das actividades;
- Racionalização na utilização dos recursos;
- Inserção nas comunidades, visando a educação para o trabalho, a cultura e a cidadania.

Inovações

Em termos de estrutura organizativa, o diploma preconiza os seguintes órgãos de gestão: a Assembleia da Escola e a Subdirecção para Assuntos Sociais e Comunitários, foi introduzida a questão da participação da comunidade educativa na gestão democrática nas escolas, do envolvimento das famílias e da comunidade educativa na configuração e desenvolvimento da educação.

- Decreto-lei, nº 41/03 de 27 de Outubro – o presente diploma fixa as condições de acesso e permanência dos alunos que frequentam os estabelecimentos de ensino secundário público.

As ideias-chaves consagradas no diploma são: a idade máxima de entrada no 1º ciclo; a duração em cada ciclo que está intimamente ligado com o aproveitamento escolar do aluno em cada ciclo, isto é, um aluno não pode ultrapassar 3 anos no mesmo ciclo.

- Decreto-lei, nº 42/03 de 20 de Outubro – este diploma define o sistema de avaliação dos alunos do ensino secundário.

Inovações:

No diploma vem consagrado um novo sistema de classificação dos alunos, isto é, a classificação pode ser emitida nos seguintes termos: Insuficiente – inferior a 10 valores; Suficiente – de 10 a 13 valores; Bom – de 14 a 16 valores e Muito Bom – de 17 a 20 valores.

Ainda vem definido as modalidades de avaliação feitas no fim de cada ciclo através de: Provas gerais internas que são elaboradas a nível de cada escola, aplicada a todos os alunos do ensino secundário e abarca os objectivos do ano para as disciplinas anuais, e do 2º ano de cada ciclo para as disciplinas bianuais. Prova geral nacional, que é uma prova elaborada para os alunos do 2º ano do 3º ciclo e que se aplica às disciplinas específicas obrigatórias de cada área. Ela é elaborada pelos serviços centrais da educação, competentes, sob a proposta das escolas. Provas de recurso, realizam-se para os alunos que tenham reprovação ou deficiência no máximo de 3 disciplinas com notas não inferior a sete valores.³

- Estatuto do Pessoal Docente – este estatuto define os direitos e deveres, a estrutura de cargos, carreira e salários, o regime disciplinar e de aposentação do pessoal docente.

Neste diploma foi introduzida a mudança em termos de tempo de serviço e idade de aposentação do pessoal docente, ou seja, o pessoal docente pode aposentar com 55 anos de idade ou 32 anos de serviço.

Órgãos de Gestão:

As escolas secundárias públicas actualmente são constituídas pelos seguintes órgãos de gestão: Assembleia da Escola, Conselho Directivo, Conselho Pedagógico e Conselho de Disciplina.

³ Esta modalidade encontra-se definida, com mais abrangência no Decreto-lei nº 42/03 de 20 de Outubro.

A **Assembleia da Escola** é constituída por: representante do pessoal docente, representante dos alunos, representante do pessoal não docente, representante dos pais e encarregados de educação, representante da autarquia local, um elemento idóneo da sociedade civil. Os membros do Conselho Directivo, Concelho Pedagógico, Concelho de Disciplina participam nas reuniões da Assembleia mas sem direito ao voto.

É o órgão de participação e de coordenação dos diferentes sectores da comunidade educativa, também é responsável pela orientação das actividades da escola, com vista ao desenvolvimento global e equilibrado do aluno, no respeito pelos princípios e normas do sistema educativo.

Compete a esse órgão aprovar o plano de actividades, a proposta do orçamento privativo, o projecto educativo e o regulamento interno da escola. Ainda compete a Assembleia da escola eleger os seus membros, definir os princípios que orientam as relações da escola com a comunidade, com as instituições e organismos com responsabilidades em matéria educativa e com outras escolas nacionais ou estrangeiras.

O **Conselho Directivo** é constituído pelo Director que preside, o Subdirector Pedagógico, o Subdirector Administrativo e Financeiro, o Subdirector Assuntos Sociais e Comunitários, o Secretário e um vogal representativo dos pais e encarregados de educação.

É o órgão de administração e gestão da escola, responsável pela materialização da política educativa, tendo em vista os níveis de qualidade de ensino que satisfaçam as aspirações da comunidade escolar.

Compete – lhe elaborar e submeter a Assembleia da escola a proposta do regulamento interno, o projecto de orçamento privativo da escola, o projecto educativo da escola, submeter a apreciação da Assembleia da Escola o relatório de actividades e as contas de gerência, manter assídua e sã convivência com docentes, discentes e pessoal não docente da escola.

O **Conselho Pedagógico** é constituído pelo Director que preside, pelo Subdirector Pedagógico e pelos professores coordenadores de disciplina.

É o órgão de coordenação orientação educativa e de interligação da escola com a comunidade.

Compete – lhe elaborar as linhas gerais do projecto educativo, propor a aquisição de material didáctico, laboratorial, informático, audiovisual, bibliográfico e outro necessário ao funcionamento da escola, examinar sistematicamente todos os aspectos que interessem à educação dos alunos e funcionamento da escola, avaliar o trabalho pedagógico realizado no estabelecimento do ensino.

O **Conselho Disciplina** é constituído por um elemento designado pelo Conselho Directivo que preside, um coordenador de disciplina eleito pelo Conselho Pedagógico, um delegado representativo dos pais e encarregados de educação designado pela respectiva associação, dois directores de turma designados pelos seus pares, um delegado dos alunos designado pela associação dos estudantes.

É o órgão encarregado de prevenir e resolver os problemas disciplinares no estabelecimento de ensino.

Compete-lhe identificar situações potencialmente geradoras de indisciplina no seio dos alunos, professores, pessoal não docente e adoptar medidas com vista a evitar condutas disciplinares, analisar e propor a instauração de processos disciplinares em que estejam envolvidos professores e demais funcionários da escola, nos termos da lei, resolver problemas disciplinares dos alunos que não tenham sido solucionados ao nível da turma, sob proposta do director de turma.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Conceitos de Liderança

O primeiro autor a definir a liderança foi "*Weber*", que disse que a liderança não é mais nem menos do que o exercício do poder por parte de um actor sobre um grupo".

A palavra-chave do conceito de liderança é a existência de um grupo e que nesse grupo há uma pessoa que exerce influência sobre os outros a fim de alcançarem determinados objectivos. Alguns autores ainda indicam a palavra superior hierárquico, isto é, a pessoa que exerce influência sobre o grupo tem uma posição hierárquica superior aos outros membros do grupo, mas os autores que usam o conceito de forma mais flexível consideram que o líder e o colectivo podem estar na mesma posição hierárquica, só que ele comporta de uma determinada forma, que implica os outros elementos a segui-lo como líder da equipa.

Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo de indivíduos nos esforços para a realização de objectivo em determinada situação. (*Hersey e Blanchard, 1977*).

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação dirigida através de processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objectivos específicos (*Taneubaum, 1970*).

Liderança – capacidade de influenciar o comportamento de pessoas e grupos para atingir determinados objectivos.

Nestes conceitos utilizou-se termos sinónimos, isto é, a influência exercida por parte de uma pessoa sobre um grupo de modo a atingir determinados objectivos, só que a ideia do primeiro autor é mais restrito, o segundo conceito introduz o termo situação e o terceiro o processo de comunicação.

A liderança é considerada como um processo de mão dupla, tendo em conta que, inclui o cargo do líder e também requer a cooperação das pessoas.

Liderança – é entendido num contexto em que o líder comporta-se de um determinado modo ao tratar individualmente os membros do seu grupo e do outro modo quando se dirige a estes como um todo, dependendo da maturidade das pessoas que ele deseja influenciar⁴.

Liderança – é uma interacção entre pessoas no interior da qual a pessoa age de uma maneira tal que leva os outros a pensarem e agirem de acordo com as suas orientações, (*Yulk, 1989*).

⁴ Citado por, Chiavenato, Idalberto; Introdução a Teoria Geral da Administração

Liderança – é sobretudo a intenção explícita de promover a eficácia da acção colectiva tendo em conta a realização de objectivos comuns, tanto de líderes como de seguidores, (Parsons, 1960).

Liderança Organizacional é um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo. – (Syroit, 1996).

Líder – "é a pessoa que, em dado tempo e lugar por suas acções modifica, orienta, dirige ou controla atitudes, acções e comportamento social de um ou mais pessoas." (Andreolla, 1992).

2.2 Teorias Sobre a Liderança

2.2.1 Teoria dos traços de personalidade

A abordagem da liderança pelos traços consiste na avaliação e selecção de líderes com base nas características físicas, mentais, psicológicas e sociais.

Esta teoria constitui uma perspectiva mais tradicional do estudo da liderança.

Para esta teoria a liderança é uma capacidade individual intrinsecamente ligada a sua personalidade.

Também a teoria considera que o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem, das demais pessoas.

Esta teoria parte do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais.

2.2.2 Teoria carismática da liderança

Segundo *Shein, 1989*, os líderes enquanto formadores da cultura necessitam de capacidades e de perícias específicas, tais como a paciência, a persistência, a capacidade de absorver e de conter a ansiedade, de garantir a estabilidade e a confiança emocional. A partir desta análise o autor identificou dois conceitos importantes da liderança:

- Liderança Transformacional: é o tipo de liderança que se refere ao processo de influenciar as grandes mudanças na atitude e no comportamento dos membros da organização e a criação de comprometimento com a missão e os objectivos da organização.

- Liderança Transaccional: baseia-se na relação líder – subordinados. Este tipo de líder dirige e motiva os seus subordinados na direcção dos objectivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa.

2.2.3 Teoria Carismática da liderança proposta por House (1990)

O autor sugeriu que os grandes líderes fazem uso fundamentalmente de quatro características pessoais:

- Dominância;
- Convicção de rectidão moral;
- Autoconfiança;
- Necessidade de influenciar.

House, ainda define o carisma como a influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados, do envolvimento emocional com o líder e do desempenho dos subordinados devidos ao verdadeiro comportamento do líder.

Esta teoria foi proposta mais recentemente do que a teoria dos traços de personalidade.

Estas duas teorias além de surgirem em épocas diferentes defendem a mesma ideia de que os considerados bons líderes fazem o bom uso das suas características pessoais. A diferença é que a teoria dos traços além de considerar os traços pessoais como importante também enfatiza a ideia de que os líderes já nascem líderes, isto é, que os bons líderes nascem com as suas características essenciais ao exercício desta função. Estas teorias diferem das outras, por não considerarem outros factores importantes na execução da liderança, além das características pessoais do líder.

2.2.4 Teoria sobre os estilos de liderança

Procurou explicar a liderança através dos estilos de comportamento, sem se preocupar com as características de personalidade. Esta abordagem se refere a aquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar, para isso foram identificados três estilos de liderança: Autocrático, Liberal ou Laissez – Faire e Democrático.

Definição e caracterização dos três estilos de liderança:

Estilo Autocrático – a tomada de decisão depende directamente do dirigente que a produz, indicando também todas as fases de actuação, a subdivisão das tarefas e das actividades entre os componentes do grupo. Os níveis de participação não existem praticamente.

Principais características deste estilo de liderança:

- Comportamento é crítico e preconceituoso;
- Liderança pela autoridade;
- Define os objectivos e o curso da acção;
- O controle é rígido;
- Avaliação do desempenho não é objectiva;

Estilo Democrático – o processo de tomada de decisão é do tipo participativo e desenvolve – se através da discussão depois de o dirigente ter indicado objectivos e possíveis estratégias para a sua consecução. O líder procura ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se muito de tarefas. Ele é objectivo e limita-se aos factos ao criticar e elogiar.

Estilo Liberal ou Laissez – Faire – este tipo de líder considera que o seu principal trabalho é a manutenção daquilo que já foi conseguido. Não dá ordens, não define objectivos, não orienta os liderados, apenas deixa correr. É o chamado “deixa como é que está para ver como é que fica”.(Idalberto Chiavenato, 1983)

O processo que leva à tomada de decisão não é estruturado, pelo que é ampla a liberdade deixada ao seu grupo no seu conjunto e aos membros em si. Na prática o líder exerce um controle e uma influência escassos em relação ao grupo e acaba por assumir uma função de membro de grupo.

. Esta teoria apesar de ser denominada teoria sobre os estilos de liderança abordou apenas três estilos de liderança. Em complemento desta, há outros estilos de liderança identificados por outros autores, na organização em geral, como na escola também.

2.2.5 Estilos de Liderança formulados por Getzels – Guba

Nomo técnico – o líder enfatiza a dimensão institucional da organização, que existe independentemente dos seus membros individuais, a organização administrativa e pedagógica da escola, o cumprimento dos papéis fixados em função dos objectivos.

Ideográfico – o líder enfatiza as necessidades dos indivíduos que trabalham na organização. Preocupa – se com a relação pessoal, o bem-estar, a satisfação profissional. Para o líder ideográfico a organização é sobretudo as pessoas, os seus interesses e necessidades.

Os autores complementam a ideia de Shein, no que tange a liderança Transaccional, ao avançarem que se trata de um estilo que tenta conciliar os dois processos de liderança anteriores.

2.2.6 Estilos de Liderança segundo *Likert*

Autocrático coercitivo – o líder decide o que há para fazer, quem, como e quando deve ser feito. O processo de decisão está totalmente centralizado na cúpula da hierarquia.

Autocrático Benevolente – o líder toma as decisões mas os subordinados tem alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas. O processo de decisão está centralizado na cúpula, mas existe já alguma delegação de autoridade, fundamentalmente para actividades de carácter rotineiro.

Consultivo – o líder consulta os subordinados antes de estabelecer os objectivos e tomar as decisões.

Participativo – existe um envolvimento total dos empregados na definição dos objectivos e na preparação das decisões. Este é o estilo recomendado por *Likert*.

2.2.7 Estilos de liderança identificados numa escola segundo *Ball*

1 – Interpessoal – caracterizado por uma actuação do Director, que põe ênfase na interacção pessoal (relações pessoais), no contacto directo com os professores e restantes elementos da comunidade escolar. Este estilo privilegia o exercício da profissão docente de forma autónoma.

2- Administrativo – estilo de liderança em que o Director se relaciona com os professores por mediação de uma equipa e recorre a uma estrutura formal de reuniões e comités. Trata-se de um modelo em que o líder escolar assume uma postura semelhante ao administrador industrial, onde há uma separação nítida da planificação e da execução.

3- Político Antagónico – em que o líder escolar estimula o debate público e põe ênfase na persuasão e no compromisso. O controlo assenta na capacidade do líder como um político activo e estratega na condução da liderança.

4- Político Autoritário – caracterizado por uma actuação do líder que privilegia o *status quo* e tenta, evitar e sufocar as discussões, a fim de manter a sua autoridade.

2.2.8 Outros estilos de liderança

Paternalista – valoriza as pessoas e as emoções mais do que, os objectivos. O líder quer agradar, motivar os seus subordinados, cria laços emocionais e tem em contrapartida a lealdade dos subordinados

Coercivo – os subordinados tem que fazer aquilo que o líder mandar. Neste caso não há inovação, o líder impõe aos subordinados.⁵

⁵ Artigo, utilizado na cadeira de Comunicação e Gestão da Informação, no curso de Gestão e Planeamento da Educação, no ISE, ano lectivo 2004/2005

2.2.9 Teoria Contingencial da liderança:

Fred Fiedler (1967) – para ele não existe tipo de liderança melhor adaptada a qualquer situação, pelo contrário as atitudes que o dirigente vai assumindo podem modificar-se com a mutação de três variantes fundamentais que são:

1. Qualidade das relações entre o líder e membros do grupo refere-se ao sentimento de aceitação do líder pelos membros do grupo e vice – versa.
2. Grau da estruturação das tarefas – refere-se ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado ou não estruturado.
3. Poder de posição do chefe – refere – se a dimensão de autoridade formal atribuída ao líder, independentemente do seu poder pessoal;

Esta parte do princípio de que não existe um estilo único e melhor de liderança de aplicação universal, mas que os estilos eficazes de liderança são situacionais.

As variáveis fundamentais a ser consideradas nesta teoria são líder, grupo e a situação.

A teoria contingencial considera a liderança, como função das circunstâncias e do ambiente além da motivação para o poder, relacionada aos sentimentos, às vantagens percebidas na actividade de dirigir pessoas.

Teoria de contingência de Vroom

Para **Vroom e Yetton** o resultado organizacional não depende directamente das qualidades do líder, mas do seu comportamento real, em interacção com as variáveis situacionais.

O modelo normativo defendido por Vroom/Yetton e Jago enfatiza o grau de participação que os subordinados devem ter na tomada de decisões, para que estas decisões tornam mais eficientes e eficazes.

O modelo é normativo, isto é, define uma série sequencial de regras que devem ser seguidas para se determinar a forma e o grau de participação desejados na decisão a tomar.

Considerando o modelo normativo, os autores sustentam que a eficácia de uma decisão é função de três classes de expectativas:

1. A qualidade ou racionalidade da decisão;
2. A aceitação e empenhamento que parte dos subordinados para executar a decisão capazmente;
3. O tempo requerido para tomar a decisão;

Em comparação com Fiedler defenderam a mesma ideia, quanto a aplicação dos diversos estilos de liderança existentes consoante a situação, mas o Fiedler introduziu as três variáveis e estes autores introduziram a ideia do modelo normativo, considerando que a

eficácia de uma decisão é função de três classes de expectativas, o que diferenciou estas duas teorias ditas contingências.

2.2.10 Teoria Situacional da liderança

Esta teoria parte do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação, mas que cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para se alcançar a eficácia. Ela pode ser aplicada a qualquer tipo de organização e dá ênfase a adequação do líder a situação.⁶

Para a teoria Situacional existem quatro estilos de liderança:

Estes estilos definem os papéis das pessoas que são dirigidas pelo líder.

Determinar – este caracteriza-se pelo facto de o líder definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas.

Persuadir – é considerada para as pessoas que não tem capacidade e sentem disposição para assumir responsabilidades, mas ainda não possuem habilidades necessárias. A maior parte da direcção a ser tomada ainda é dada pelo líder.

Compartilhar – neste caso, as pessoas possuem capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer, por não estarem seguras de si mesmas. O líder e o subordinado participam juntos na tomada de decisão, sendo o papel principal do líder, é facilitar a tarefa e a comunicação.

Delegar – ao contrário dos outros estilos, aqui as pessoas têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades, não precisam de um comportamento de apoio.

2.2.11 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Esta teoria baseia – se na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos subordinados e com características da situação. Os autores consideram que, um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar correctamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados e adoptar o estilo de liderança que mais se apropria. Os autores além de considerarem que o estilo de liderança deve ser adoptado de acordo com a situação, introduziram a questão da combinação do estilo com o grau de maturidade dos subordinados, e a ideia de avaliar os funcionários na medida em que, a combinação dos estilos com a maturidade dos subordinados deve ser feito de acordo com a alteração das necessidades dos

⁶ Citado por: Chiavenato, Idalberto; Introdução a Teoria Geral da Administração, 1983 pag 131

subordinados e das características situacionais do momento. A teoria recomenda uma liderança mais dinâmica e flexível em substituição de uma liderança estática.

2.2.12 Componentes indispensáveis para o exercício de uma liderança eficaz

Stephen e Covey identificaram três componentes indispensáveis para o exercício de uma liderança eficaz:

1- Carácter de uma pessoa, 2 – A sua integridade pessoal, e 3 – o agir por princípios e valores. (Stephen e Covey).

Para Martens existem quatro componentes do líder:

1. Qualidades do líder, que são: integridade, responsabilidade, flexibilidade, confiança, preparação, lealdade, franqueza, autodisciplina e paciência.
2. Factores circunstanciais: sensibilidade e interacção com o meio ambiente externo e à situação ou ambiente específico das tarefas do grupo. Influência quanto a finalidade da tarefa, tamanho da equipe, disponibilidade e tempo.
3. Características dos seguidores: o líder tem que ter capacidade de caracterizar, definir e compreender as especificidades de cada um dos membros do grupo.
4. Estilos e tipos de liderança: conhecer os tipos de liderança existentes.

2.2.13 Os quatro papéis do líder eficaz

1-Encaminhamento – é o conjunto dos actos da liderança numa organização, que visam possibilitar aos colaboradores, estabelecer a ligação entre aquilo que produzem com entusiasmo e aquilo que o cliente adquire com satisfação.

Por outras palavras, consiste em identificar o caminho a seguir e criar um cenário de projecto que dê sentido, finalidade e coerências as acções quotidianas, (Ulrich, 1999).

2 – Alinhamento – é o conjunto dos actos da liderança numa organização, que visam estabelecer as relações de coerência e de complementaridade entre as diferentes partes diferenciadas do sistema organizacional em que se encontram inseridos. Consiste em cada líder definir e implementar boas práticas, em termos de processos, estruturas, pessoas, informações, decisões e recompensas de forma a gerar os alinhamentos organizacionais que permitam, as organizações obter os resultados que estrategicamente, decidem e pretendem obter, (Ulrich, 1999).

3 – Valorização – é o conjunto dos actos da liderança, numa organização, que visam criar as condições adequadas para libertar o talento, a energia e o espírito de colaboração das pessoas. Consiste em cada líder manifestar confiança na capacidade das pessoas em desenvolverem comportamentos de sucesso, em estimular o seu espírito empreendedor e em criar condições para que tenham iniciativas e que procurem testar os seus limites, assumindo claramente que é nelas que reside o verdadeiro sentido, energia e futuro da organização, (*Stephen e Covey, 2002*).

4- Modelagem – é o conjunto dos actos da liderança, numa organização, através dos quais o líder gera confiança nos seus colaboradores e se constitui, para eles, como um modelo a seguir. Consiste em viver e liderar com base em valores e princípios, relativamente constantes e estáveis de maneira a que os colaboradores possam ter uma noção clara de quem é a pessoa do líder e o que se pode esperar dele, (*Covey, 2002*).

2.3 Dimensões de liderança relacionados com escolas eficazes

Elementos de liderança

1. Enfoque pedagógico do director
2. Ênfase nas relações humanas
3. Criação de ambiente positivo
4. Acções voltadas para metas claras realizáveis e relevantes
5. Disciplina em sala de aula garantida pelos professores
6. Capacitação em serviço voltada para as questões pedagógicas
7. Acompanhamento contínuo das actividades escolares

As práticas de liderança em escolas altamente eficazes incluem apoiar o estabelecimento de objectivos claros, propiciar uma visão do que é uma escola e encorajar os professores, ao auxiliá-los nas descobertas dos recursos necessários para que realizem o seu trabalho. As escolas bem sucedidas são caracterizadas pela delegação nos professores da gestão e tomada de decisões em sala de aula, assim como pela boa integração profissional entre os professores (*Rurkey e Smith, 1987*).

2.4 Dimensões da Gestão Escolar

2.4.1 Gestão Participativa

Gestão Participativa é entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório. (Likert, 1971; Xavier, Amaral e Mara, 1994;).

Gestão Participativa – corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão. Este envolvimento manifesta-se, em geral, na participação dos trabalhadores na definição de metas e objectivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controlo da execução (João Barroso).

Ao abordar a gestão Participativa, está a se referir o termo “Participação”, daí a importância de apontar o significado.

De acordo com a etimologia da palavra, participação é originária do latim "participatio" (pars + in + actio), que significa ter parte na acção. Para se ter parte na acção, é necessário que se tenha acesso às decisões que orientam o agir e se tenha a oportunidade de agir. “Executar uma acção não significa (ainda) ter parte, ou seja, responsabilidade sobre a acção. E só será sujeito da acção quem puder decidir sobre ela” (BENINCÁ, 1995).

A participação tem como característica fundamental a força de actuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados. (Luck, Heloísa; 1998,).

A participação na gestão escolar deve ser entendida como o poder efectivo de colaborar activamente na planificação, direcção, avaliação, controle e desenvolvimento do processo educativo. (Galego; 1993)

2.4.2 Níveis de participação segundo Paterman

Pseudo – participação, em que os participantes não têm qualquer capacidade de influenciar as decisões a tomar, onde o cenário participativo se reduz a um conjunto de técnicas usadas para convencer os actores a aceitarem as decisões já tomadas pelos detentores do poder.

Participação parcial, em que o poder de decidir se mantém nas mãos dos dirigentes ou gestores, mas os participantes adquirem a capacidade de influenciar as decisões.

Participação total, situação ideal em que a cada participante é reconhecida a mesma capacidade de influenciar as decisões a tomar.

2.4.3 Características da Gestão Participativa

- Partilha de autoridade
- Delegação de poder
- Responsabilidades assumidas em conjunto
- Valorização e mobilização da sinergia de equipas de trabalho
- Canalização de iniciativas e talentos em todos os segmentos da organização
- Partilha constante de informações

Vantagens da participação na gestão escolar:

- Ajuda a melhorar a qualidade pedagógica do processo educativo;
- Contribui para que o currículo escolar tenha maior sentido de realidade e actualidade;
- Ajuda a aumentar o profissionalismo do docente;
- Contribui para combater o isolamento físico, administrativo e profissional da comunidade escolar;
- Permitir o apoio comunitário às escolas;
- Permitir o desenvolvimento de objectivos comuns na comunidade escolar.

Desvantagens da Participação na gestão escolar:

- Morosidade na tomada de decisão;
- Perda de alguma eficácia com a colaboração das pessoas;
- Pseudo-participação e supremacia de grupos dominantes;
- Camuflagem de conflitos;
- Predomínio da participação representativa sobre a participação directa.

2.4.4 Gestão pela Qualidade

Gestão pela Qualidade – acção gerencial participativa, baseada em dados e factos, voltada para a satisfação do cliente. (*Melhoria na Gestão Escolar, PROMEF – DGEBS*)

Qualidade – é um conjunto de propriedades de um produto ou serviço que a torna adequado a missão específica da organização, concebida para atender de forma efectiva as necessidades e legítimas expectativas de seus clientes. *Mezomo (1993)*

Qualidade – Significa elevar o nível de organização, funcionamento e actuação das escolas (eficiência) e otimizar os resultados (eficácia), tendo sempre presente que o

cliente pode ser o melhor agente de marketing da escola, tanto em sentido positivo (favorável) como negativo (desfavorável). (Varela, *Bartolomeu*).

2.4.5 Pontos básicos da Gestão pela Qualidade Total

a) Focalização no Cliente – O cliente é o juiz final da qualidade produtos e serviços. As necessidades e requisitos dos clientes e o compromisso de lhe fornecer valor estão perfeitamente compreendidos. A satisfação dos clientes é medida e analisada, assim como os factores de fidelização.

b) Alianças com fornecedores – As alianças com os fornecedores são estabelecidas com base na confiança e numa integração apropriada, de forma a incentivar a melhoria e a criar valor, tanto para o cliente como para o fornecedor.

c) Desenvolvimento e envolvimento das pessoas – O pleno potencial das pessoas liberta-se através de um conjunto de valores comuns e de uma cultura de confiança e de autonomia de acção. Existe uma participação e comunicação alargadas, baseada na formação e no desenvolvimento das capacidades.

Métodos de Envolvimento de pessoas na tomada de decisão

Fraco envolvimento: as decisões são tomadas pelos superiores e não requerem muita consulta.

Médio envolvimento: apesar de a decisão final ser tomada pelo superior, o pessoal é consultado devido a sua experiência.

Grande envolvimento: a tomada de decisões é um processo democrático, em que todo o pessoal é convidado a participar.⁷

d) Processos e factos – As actividades são geridos sistematicamente em termos de processo. Os processos têm responsáveis, são bem compreendidos e existem actividades de melhoria no trabalho diário de cada um. Os factos, os indicadores e a informação constituem a base da gestão.

e) Melhoria contínua e inovação Existe uma cultura de melhoria contínua. A aprendizagem contínua é a base do aperfeiçoamento, e são encorajadas atitudes como pensar com originalidade e inovar. Utiliza-se o "benchmarking" ou comparação de dados relevantes com os de Organizações de Excelência, que permitam estabelecer objectivos de melhoria para apoiar a inovação e o aperfeiçoamento.

⁷ Heller, Robert; Como tomar Decisões, Manuais práticos do gestor;

f) Liderança e consistência de objectivos – Os líderes desenvolvem a cultura das organizações, conduzindo os recursos e os esforços da organização na direcção da excelência. A política e a estratégia são implementadas de uma forma estruturada e sistemática a toda a organização e todas as actividades estão coordenadas. O comportamento das pessoas está em harmonia com os valores organizacionais, a política e a estratégia.

g) Responsabilidade pública – A organização e as pessoas que nela trabalham adoptam uma abordagem ética e esforçam-se por fazer melhor do que as exigências legais e regulamentares aplicáveis.

h) Orientação pelos resultados – O sucesso sustentado depende do equilíbrio e da satisfação dos objectivos de todos os interessados na organização: clientes, fornecedores, colaboradores. Sócios e accionistas, entidades financeiras, bem como a sociedade em geral.⁸

⁸ Varela, Bartolomeu, Manual de Planeamento e Gestão das instituições educativas,

3 Apresentação do estudo de caso

A escola é uma instituição formada por um conjunto de pessoas, pela qual, cada um tem o seu interesse pessoal que deseja satisfazer – lo. Para que não haja um conflito de interesses individuais, tem que existir uma pessoa que lidera, planifica, gere, orienta, delega tarefas, controla e faz a execução junto do colectivo, para que os objectivos da escola sejam atingidos da melhor forma possível.

3.1 Caracterização da Escola

Escola Secundária Constantino Semedo: é uma escola do ensino secundário que fica situada em Achada São Filipe, zona norte da Cidade da Praia. Começou a funcionar no ano lectivo 1996/97, apenas com alunos do 7º ano de escolaridade num total de 14 turmas. No ano seguinte passou a funcionar com alunos do 7º, 8º e 9º anos de escolaridade. Os alunos do último ano vieram transferidos de uma outra escola num total de três turmas.

A modalidade de ensino ministrado nesta escola é o Ensino Secundário via geral abrangendo os três ciclos de ensino, em que no terceiro ciclo são ministrados somente as áreas de Humanística e Económico-social.

É uma escola de média dimensão, visto que, possui mais do que 1500 alunos e menos de 2500 alunos de acordo com o Decreto-Lei nº 20/2002, de 19 de Agosto.

Nesta escola, para o ano lectivo 2005/2006, foram inscritos 1677 (mil e seiscentos e setenta e sete) alunos nos diferentes ciclos.

Quanto as características dos recursos humanos, em termos de corpo docente têm um total de 75 professores, e destes, 17 possui Licenciatura, 28 Bacharel, 29 frequenta curso superior e 1 não possui formação. Nota-se que mais de 2/3 do pessoal docente tem formação específica.

Relativamente ao pessoal não docente é constituído por um total de 12 pessoas, destes, 62,5% tem apenas a 6º ano de escolaridade (assistente de secretaria, continuo, ajudante dos serviços gerais e guardas), e 62,5% desse pessoal é pago pelo orçamento do Estado sendo a outra parte pago com o dinheiro de propinas em regime de contrato. 87,5% do corpo não docente tem larga experiência de serviço.

Relativamente as condições de espaço podem – se dizer que a escola dispõe de 20 salas de aula em estado de conservação não muito boa para o processo de ensino aprendizagem. Possui também uma Biblioteca/sala de leitura, dois laboratórios que não estão a funcionar, aos quais não tivemos acesso para verificar em que condições se encontram, uma

sala de professores, uma sala para os serviços de secretaria e uma área de lazer sem condições adequadas.

Ela também possui duas placas desportivas em condições razoáveis, uma cantina, cinco casas de banho, uma sala de coordenação, uma sala de matérias didácticas, uma sala para os serviços de reprografia, uma sala de reunião, uma sala de continuo, uma sala de educação física e uma sala “Silvino Martins”, onde funciona os serviços da Subdirecção de Assuntos Sociais e Comunitários.

A escola recebe apoios da ICASE em termo de bolsas de estudos e transportes para estudantes mais carenciados. Em termos de recursos a escola recebe recursos financeiros e materiais apenas do Ministério da Educação ou da Delegação Escolar (com salas, professores etc.)

A escola além dos apoios que recebe dos órgãos mencionados anteriormente, também arrecada as receitas que advém de cobranças de propinas e emolumentos.

A assembleia de escola foi criada no ano lectivo 2002/2003, e teve o seu normal funcionamento, com todos os elementos que a compõem. A última vez que se reuniu foi no mês de Março do corrente ano, para a aprovação do orçamento privativo.

3.2 Metodologia utilizada no trabalho

Partimos da seguinte questão:

Em que medida os estilos de liderança influenciam a gestão e o funcionamento da escola?

Para que haja a concretização dessa pesquisa definimos como objectivos:

Geral:

- Analisar a relação existente entre a liderança e a gestão da Escola Secundária Constantino Semedo.

Específicos:

- Identificar os Estilos de liderança nessa escola secundária;
- Identificar os obstáculos que os Directores têm ao exercer a liderança na gestão da escola secundária;
- Verificar a relação existente entre a liderança e o modelo de gestão existentes na escola.

As hipóteses formuladas são as seguintes:

- O estilo de liderança é exercido consoante a situação, em que o líder e os seus colaboradores se encontram e varia de acordo com a percepção que os diversos actores têm, sobre a liderança, a participação, a comunicação e a tomada de decisão.
- A gestão da escola é mais ou menos Participativa e democrática, consoante o estilo de liderança, tendencialmente democrático ou autocrático.

3.2.1 Recolha dos dados:

Inquérito por questionário: a escolha dessa metodologia deve-se ao facto, de ser menos custoso e também por se consumir menos tempo na sua realização. Permite a utilização de um universo de pesquisa constituída por pessoas com pouco tempo disponível para fornecer informações, o que seria difícil consegui-las em tempo útil, com a utilização de outras metodologias de pesquisa.

Foram aplicados questionários aos professores, coordenadores de disciplina, pessoal não docente e todos os elementos da direcção da escola. O questionário foi aplicado presencial na sua maioria, com excepção de dois elementos da direcção e o pessoal não docente.

- **Entrevista:** a escolha dessa metodologia se justifica pelo facto de ser possibilitado um contacto directo com o entrevistado e ver a tendência da resposta dada. Nesta pesquisa, essa metodologia foi utilizada como suporte aos questionários aplicados, isto é, para complementar as ideias contidas neles e também para obter respostas a algumas situações que com o questionário não foi possível conseguir. A entrevista foi feita a Directora da escola.
- **Leitura e análise documental:** durante este trabalho foram consultadas as principais legislações sobre a educação, obras bibliográficas sobre o tema em estudo, vários instrumentos de planeamento de Cabo Verde (PND, GOP, CIE, PEE).

3.2.2 Tratamento dos dados:

- Análise do conteúdo foi utilizada na análise da entrevista.

Visa analisar as informações do entrevistado e os termos considerados mais relevantes da pesquisa, utilizado pelo entrevistado.

- Tratamento estatístico simples dos questionários foi utilizado para sistematizar as informações recolhidas, com recurso ao programa informático Statical Program for Social Science (SPSS), a fim de fornecer informações relevantes em pouco tempo.

3.2.3 Caracterização da amostra

A amostra definida neste trabalho é caracterizada por um universo de 39 (trinta e nove) pessoas, escolhidas aleatoriamente. Dentre as (trinta e nove) pessoas que constituíram este universo, 24 (vinte e quatro) são só professores, 10 (dez) são professores e coordenadores de disciplina, 2 (dois) pessoal não docente (auxiliares de secretaria) e 3 (três) membros do Conselho Directivo;⁹

Neste total de 39 (trinta e nove) pessoas, 20 (vinte) são mulheres representando 51% e 19 (dezanove) são homens representando 49 %.

Dos 24 (vinte e quatro) professores 13 (treze) são mulheres, isto é, representando 54.2 por cento, e 11 (onze) são homens, isto é, 45.8 por cento. Quanto a idade o corpo docente deste grupo é caracterizado como jovem, situando-se a maioria (66,7) na escala de 20 (vinte) a 35 (trinta e cinco) anos. Pode – se concluir que há uma estabilidade do corpo docente inquirido, visto que os que se encontram na escala 6 (seis) a 10 (dez) anos representam a maioria, isto é representando 54,2 % o que equivale a treze pessoas do total dos inquiridos.

Dos 10 (dez) coordenadores que constituem a amostra, a maioria é do sexo masculino, representando 70% do total o que equivale a 7 (sete) pessoas, as restantes são mulheres, isto é, 3 (três) pessoas o que equivale a 30% do total. No que se refere a idade, a maioria encontra – se na escala 20 (vinte) a 35 (trinta e cinco) anos, atingindo 50% do total ou seja cinco pessoas, os restantes 40%, ou seja, 4 (quatro) pessoas estão na escala de 36 (trinta e seis) a 50 (cinquenta) anos de idade, e 1 (uma) pessoa não preencheu a escala de idades.

O Conselho Directivo é constituído por 2 (duas) mulheres e 1 (um) homem, sendo 2 (dois) com a idade compreendida entre os 36 (trinta e seis) a 50 (cinquenta) e 1 (um) 20 (vinte) a 35 (trinta e cinco) anos de idade. Quanto ao tempo de serviço na escola, 2 (dois) elementos estão na escala de 6 (seis) a 10 (dez) anos e 1 (um) na escala de 11 (onze) e mais anos a trabalhar na referida escola. Quanto ao tempo de serviço na função todos os três elementos estão na mesma escala, isto é, de 0 (zero) a 5 (cinco) anos.

O pessoal não docente é caracterizado por 2 (duas) pessoas de sexo feminino, com idade compreendida entre os 36 (trinta e seis) a 50 (cinquenta) anos, quanto ao tempo de serviço na escola estão entre 6 (seis) a 10 (dez) anos a prestar.

3.3 *Dificuldades encontradas durante a aplicação do questionário*

- Um certo desconhecimento do funcionamento da escola por parte dos inquiridos.
- Resistência de algumas pessoas no preenchimento do questionário.

⁹ São três elementos do Conselho Directivo porque actualmente a escola não tem Subdirector Administrativo

4 Apresentação e Análise dos dados

4.1 Apresentação dos dados:

Com base numa sequência lógica da organização do trabalho, depois da recolha e tratamento dos dados, seguindo pela fase da análise dos mesmos a partir da qual podemos confrontar a realidade do nosso objecto de estudo com a opinião de diferentes autores que abordam o tema de investigação e ainda a comprovação das hipóteses e problemática definidos para a pesquisa.

Os dados estão agrupados segundo quatro categorias, designadamente: a comunicação, a liderança, a participação e a tomada de decisão.

4.1.1 Pessoal docente:

Representam vinte e quatro pessoas desse colectivo inquiridos

Comunicação

A Direcção expressa a sua confiança nos Funcionários (Pessoal docente)? A opção frequentemente é a que teve maior número de escolhas, isto é, apresentando 10 escolhas, seguido de às vezes com 7 escolhas, a seguir a opção sempre com 3, nunca com 2 e por fim duas pessoas não responderam.

A Direcção da Escola transmite as informações necessárias para a realização das actividades lectivas em tempo útil? Dos participantes, 10 responderam sempre, 13 frequentemente e 1 às vezes.

Existe uma comunicação fácil entre a Direcção da Escola e o Pessoal Docente?

O maior número de respostas situam nas opções sempre e frequentemente, todas com 9 escolhas, os restantes 3 escolheram às vezes, 2 escolheram nunca e 1 não respondeu.

A Direcção da Escola informa o Pessoal Docente sobre as mudanças efectuadas na organização e funcionamento da Escola? Do total dos inquiridos 9 responderam frequentemente, 9 responderam sempre, 4 responderam às vezes e 2 responderam nunca.

Liderança

A Direcção exige que os membros da escola cumpram as regras estabelecidas? Do total dos inquiridos 12 responderam frequentemente, 9 responderam sempre e 3 responderam às vezes.

A Directora procura conhecer os problemas pessoais dos membros da escola? Dos inquiridos, 10 responderam às vezes, 8 responderam nunca, 4 frequentemente, 1 sempre e 1 não respondeu.

A Direcção da Escola distribui tarefas e delega responsabilidades de forma clara ao pessoal docente? Dos inquiridos 10 responderam frequentemente, 9 responderam sempre, 4 responderam às vezes e 1 respondeu nunca.

A Directora da Escola trata os funcionários de igual forma? Nesta questão 10 dos inquiridos responderam frequentemente, 5 responderam sempre, 5 responderam às vezes, 3 responderam nunca e 1 não respondeu

A iniciativa dos professores é reconhecida pela Direcção da Escola? A opção com maior número de escolhas é a frequentemente com 10 escolhas, a seguir vem às vezes com 6 escolhas, depois sempre com 4 escolhas, por último nunca com 2 escolhas e 2 pessoas não escolheram nenhuma das opções.

O Pessoal Docente é incentivado a dar sugestões sobre a melhor forma de organização e funcionamento da escola? Nesta pergunta a opção às vezes, apresenta maior número, representando 10 escolhas do total, 7 frequentemente, 2 sempre, 4 nunca e 1 sem escolha.

Participação:

O Pessoal docente participa na organização das actividades lectivas? O maior número de respostas vai para a opção às vezes com 12 escolhas, 6 para nunca, 5 para frequentemente e 1 sem escolha.

Tomada de decisão

A Direcção põe em prática as sugestões dadas pelos membros da escola? Do total dos inquiridos 1 escolheu a resposta sempre, 9 preencheram frequentemente, 10 às vezes e 4 nunca.

A Direcção da Escola aceita a opinião dos funcionários antes de tomar uma decisão importante? Neste caso temos duas opções com número igual de escolhas, sendo cada uma foi escolhida por 8 inquiridos e são às vezes e frequentemente, nunca com 6 e sempre com 2 escolhas.

4.1.2 Coordenadores:

Neste colectivo foram inquiridas 10 pessoas.

Comunicação

A Direcção expressa a sua confiança nos Funcionários (Pessoal docente)? Nesta pergunta há duas opções com igual número de escolhas, a opção sempre e frequentemente com 4 escolhas cada e 2 escolhas para a opção nunca.

A Direcção da Escola transmite as informações necessárias para a realização das actividades lectivas em tempo útil? A resposta escolhida com maior frequência é sempre com 7 escolhas e as restantes foram para a opção às vezes, isto é, 3 escolhas.

Existe uma comunicação fácil entre a Direcção da Escola e o Pessoal Docente? Dos 10 inquiridos a opção mais escolhida foi sempre apresentando 6 opções, as restantes foram 2 escolhas para sempre e 2 escolhas para às vezes.

A Direcção da Escola informa o Pessoal Docente sobre as mudanças efectuadas na organização e funcionamento da Escola? Dos inquiridos 5 responderam frequentemente, 4 responderam sempre e 1 respondeu nunca.

Liderança

A direcção exige que os membros da escola cumprem as regras estabelecidas? 5 Pessoas escolheram a opção sempre e as restantes cinco escolheram a opção frequentemente.

A Direcção da Escola distribui tarefas e delega responsabilidades de forma clara ao pessoal docente? O maior número de respostas é apresentada na opção sempre com 7 escolhas e as restantes 3 escolhas foram feitas a opção frequentemente

A Directora procura conhecer os problemas pessoais dos membros da escola? Dos inquiridos 6 responderam frequentemente, 2 às vezes, 1 sempre e 1 nunca.

A Directora da Escola trata os funcionários de igual forma? Dos inquiridos 5 responderam sempre, 3 responderam frequentemente, 1 respondeu nunca e 1 respondeu às vezes.

A iniciativa dos professores é reconhecida pela Direcção da Escola? Neste grupo 6 dos inquiridos responderam sempre, 2 responderam frequentemente e 2 responderam às vezes.

O Pessoal Docente é incentivado a dar sugestões sobre a melhor forma de organização e funcionamento da escola? Os dados mostram que 5 dos inquiridos responderam sempre, 4 responderam frequentemente e 1 respondeu às vezes.

Participação

O Pessoal docente participa na organização das actividades lectivas? Nesta questão 3 opções apresentaram o mesmo número, com 3 escolhas cada um, sempre, frequentemente, às vezes e a outra escolha foi para a opção nunca com uma escolha.

Tomada de decisão

A Direcção põe em prática as sugestões dadas pelos membros da escola? O maior número de escolhas vai para a opção frequentemente com 5 escolhas, 2 para sempre, 1 para às vezes e 1 para nunca.

A Direcção da Escola aceita a opinião dos funcionários antes de tomar uma decisão importante? A opção frequentemente e sempre apresentou 4 escolhas cada um, enquanto que a opção às vezes e nunca apresentaram 1 escolha para cada uma

4.1.3 Conselho directivo:

Neste grupo participaram os três elementos do conselho directivo:

Comunicação

A Direcção da Escola Expressa a sua confiança nos Funcionários (Pessoal docente e não docente)? Um dos inquiridos respondeu sempre, um respondeu frequentemente e 1 um respondeu às vezes:

A Direcção da Escola Informa o pessoal da escola sempre que vai haver alguma mudança? Dos inquiridos 2 responderam sempre e 1 respondeu às vezes.

A Direcção da Escola Transmite as informações necessárias em tempo útil? Cada um dos elementos deste colectivo escolheu uma resposta, 1 escolheu sempre, 1 escolheu às vezes e um escolheu frequentemente.

Liderança

A directora da escola partilha função de líder com outros membros da equipa? Os inquiridos cada um escolheu uma opção, isto é, 1 para sempre, 1 para frequentemente e 1 para às vezes.

A Direcção exige que os membros da escola cumprem as regras estabelecidas? Das 3 pessoas inquiridas 2 escolheram sempre e 1 escolheu frequentemente

A Direcção deixa as pessoas trabalharem da forma que bem entenderem? Duas pessoas escolheram nunca e um escolheu às vezes.

A directora procura conhecer problemas pessoais dos membros da escola? Dos inquiridos 1 respondeu às vezes, 1 frequentemente e 1 não respondeu.

A Directora da Escola trata os funcionários de igual forma? Dos inquiridos 1 respondeu sempre, 1 respondeu frequentemente e 1 respondeu às vezes.

A Direcção da Escola Reconhece a iniciativa dos membros da escola? As escolhas vão 2 para opção frequentemente e 1 para a opção às vezes.

Participação

A Direcção da escola envolve os outros elementos no processo de tomada de decisão? Nesta questão 1 dos inquiridos escolheu às vezes, um outro escolheu frequentemente e o outro não respondeu.

Tomada de decisão

A Direcção da Escola Põe em prática as sugestões dadas pelos membros da escola? Cada um dos 3 inquiridos escolheu uma opção, 1 escolheu sempre, outro escolheu frequentemente e o último escolheu às vezes

Pede opinião antes de tomar decisões importantes? Um dos inquiridos escolheu a opção frequentemente, um 2º escolheu sempre e o outro escolheu às vezes.

A Direcção da Escola explica as decisões tomadas? Dos 3 inquiridos 2 pessoas escolheram a opção frequentemente e 1 escolheu às vezes.

4.1.4 Pessoal Não Docente:

Neste grupo foram inquiridos duas pessoas.

Comunicação

A Direcção expressa a sua confiança nos Funcionários (Pessoal não docente)? As duas pessoas escolheram a opção sempre.

A Direcção da Escola informa sobre as mudanças efectuadas na organização e funcionamento da Escola? Os dois elementos deste colectivo responderam sempre.

Existe uma comunicação fácil entre a Direcção da Escola e o Pessoal não Docente? Os 2 inquiridos responderam sempre.

A Direcção da Escola transmite as informações necessárias para a realização das actividades em tempo útil? Os 2 inquiridos responderam às vezes.

Liderança

A Direcção exige que os membros da escola cumprem as regras estabelecidas? Os dois inquiridos responderam sempre

A Direcção da Escola distribui tarefas e delega responsabilidades de forma clara ao pessoal não docente? Os dois inquiridos responderam sempre

A Directora procura conhecer os problemas pessoais dos membros da escola? Os 2 inquiridos responderam frequentemente

O Pessoal não docente é incentivado a dar sugestões na organização e funcionamento da escola? Um dos inquiridos escolheu a opção frequentemente e o outro não respondeu.

A Direcção da Escola reconhece a iniciativa dos membros da escola? Um dos inquiridos respondeu sempre e o outro respondeu frequentemente.

A Directora procura conhecer os problemas pessoais dos membros da escola? Os dois inquiridos responderam frequentemente.

A Directora da Escola trata os funcionários de igual forma? As duas pessoas responderam sempre.

Participação

O Pessoal não docente participa na definição do que deve ser feito para controlar a entrada e saída dos alunos da escola? Um dos inquiridos respondeu às vezes e o outro respondeu frequentemente

Tomada de decisão

A Direcção da Escola aceita a opinião dos funcionários antes de tomar uma decisão importante? Os dois inquiridos escolheram frequentemente e um não fez nenhuma escolha.

Síntese dos dados apresentados:

De uma forma geral os dados mostram que:

A direcção da escola

- Expressa a sua confiança nos funcionários.
- Transmite as informações necessárias para a realização das actividades em tempo útil.
- Informa o pessoal sobre as mudanças efectuadas na organização e funcionamento da escola.
- Existe uma comunicação fácil com os membros da escola.
- Exige que os membros cumprem as regras estabelecidas.
- Distribui tarefas e delega responsabilidades de forma clara ao pessoal.
- Trata os funcionários de igual forma.
- Reconhece a iniciativa do pessoal.
- Põe em prática as sugestões dadas pelos membros da escola.
- Aceita a opinião dos funcionários antes de tomar decisões importantes.
- Incentiva o pessoal a dar sugestões sobre a melhor forma de organização e funcionamento da escola.

No entanto, verificamos as seguintes inconsistências:

Participação:

O pessoal docente é incentivado a dar sugestões sobre a melhor forma de organização e funcionamento da escola. Consideramos que há inconsistência, visto que, o pessoal docente opina que não é incentivado a dar sugestões, enquanto que os coordenadores afirmam o contrário.

Pessoal docente participa na organização das actividades lectivas?

O pessoal docente é de opinião que não participam na organização das actividades lectivas, enquanto que os coordenadores afirmam o contrário.

Liderança:

A direcção da escola aceita a opinião dos funcionários. O colectivo inquirido (coordenadores, membros da direcção e pessoal não docente) opina que a direcção da escola aceita a opinião dos funcionários, enquanto que o pessoal docente afirma o contrario.

A Directora procura conhecer os problemas pessoais dos membros da escola?

O colectivo de coordenadores de disciplina e pessoal docente afirmam que a directora procura conhecer os problemas pessoais dos membros da escola, enquanto que o pessoal docente diz o contrário.

A Direcção põe em prática as sugestões dadas pelos membros da escola?

O pessoal docente diz que a direcção não põe em prática as sugestões dadas pelos membros da, enquanto que os coordenadores e os membros da direcção opinam o contrário.

Constatamos ainda, algumas inconsistências verificadas dentro do mesmo colectivo, em que para cada uma das perguntas assinaladas, 1 elemento respondeu às vezes, um outro respondeu frequentemente e o último não respondeu.

As perguntas são as seguintes.

Participação:

A Direcção da escola envolve os outros elementos no processo de tomada de decisão?

Liderança:

A directora procura conhecer problemas pessoais dos membros da escola?

O Pessoal não docente é incentivado a dar sugestões na organização e funcionamento da escola? Um dos inquiridos respondeu frequentemente e o outro não respondeu.

4.2 *Análise dos dados:*

De acordo com os dados dos coordenadores, do pessoal não docente da direcção da escola e de uma parte do pessoal docente, a direcção da escola aceita a opinião dos funcionários antes de tomar as decisões importantes. As sugestões dos membros da escola são colocadas em prática e há reconhecimento das iniciativas do colectivo escolar. Com isso pode – se afirmar, que de acordo com a teoria sobre os estilos de liderança citado por *Idalberto Chiavenato*, existe o estilo *democrático em que o processo de decisão é do tipo participativo e desenvolve – se através da discussão depois de o dirigente ter indicado objectivos e possíveis estratégias para a sua consecução*. Embora não haja uma unanimidade, visto que uma parte do pessoal docente, diz que a direcção da escola não aceita a opinião dos funcionários, a direcção não põe em prática as sugestões dadas pelos membros da escola, pode-se considerar que há um estilo democrático.

A ideia apresentada acima demonstra que há envolvimento de diferentes actores na tomada de decisão.

No que concerne aos métodos de envolvimento de pessoas, pode-se avançar que segundo *Heller Robert*, há um médio envolvimento, pois *apesar de a decisão final ser tomada pelo superior, os actores escolares são consultados*.

Com efeito, os dados dos coordenadores, dos professores, do pessoal não docente e da direcção ilustram que, a direcção põe em prática as sugestões dadas pelos membros da escola, aceita a opinião dos funcionários antes de tomar decisões importantes. Contudo uma parte dos professores afirmam que a direcção não põe em prática as sugestões dadas pelos membros da escola, não aceita a opinião dos funcionários antes de tomar decisões importantes, o que leva – nos a avançar que prevalece o método de médio envolvimento de pessoas na escola.

Existe, o modelo de gestão participativa *que corresponde, a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão. Este envolvimento manifesta-se, em geral, na participação dos trabalhadores na definição de metas e objectivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controlo da execução (João Barroso)*.

De acordo com os dados dos coordenadores, do pessoal não docente de uma parte do pessoal docente dizem que são consultados, incentivados a dar sugestões sobre a melhor forma de organização e funcionamento da escola, mas na realidade não existe uma unanimidade de posições, pois uma parte dos professores dizem que não são incentivados a dar sugestões sobre a melhor forma de organização e funcionamento da escola.

Segundo os dados existe o estilo de liderança democrático citado por, *Idalberto Chiavenato*, em que o processo de decisão é do tipo participativo e desenvolve – se através da discussão depois de o dirigente ter indicado objectivos e possíveis estratégias para a sua consecução o que leva – nos a dizer que prevalece o modelo de gestão participativa, tendo em vista, a participação do colectivo na tomada de decisão através de consulta, pedido de opinião, colocação em prática das sugestões dadas pelos membros da escola.

Podemos considerar, que existe ainda uma tendência para a prevalência de características da liderança transaccional tal como defendida por Getzes – Guba tendo em conta que, o líder além de privilegiar a dimensão institucional da organização (escola), colocando os objectivos da escola acima de tudo, também privilegia a relação pessoal na medida em que segundo os dados, trata os funcionários de igual forma, há desenvolvimento de um processo de comunicação e de informação de forma fácil na escola. Com isso, constatamos que existe o estilo Nomotético em que o *líder enfatiza a dimensão institucional da organização, que existe independentemente dos seus membros individuais, a organização administrativa e pedagógica da escola, o cumprimento dos papéis fixados em função dos objectivos*, defendido pelo mesmo autor, tendo em conta que numa primeira análise, constatamos que a direcção da escola privilegia mais a dimensão institucional, e não a relação pessoal.

Com efeito segundo os dados recolhidos os inquiridos afirmam, na sua maioria (uma parte do pessoal docente e uma parte dos coordenadores) que a directora não procura conhecer os problemas pessoais dos membros da escola, embora haja uma parte minoritária (pessoal não docente, alguns coordenadores e alguns professores e uns membros da direcção), diz que a directora procura conhecer os problemas dos membros da escola.

Podemos dizer com Fiedler (1967), que *a teoria contingencial pois não existe tipo de liderança, melhor e adaptável a qualquer situação, pelo contrário as atitudes que o dirigente vai assumindo, podem modificar-se com a mutação de três variantes: - Qualidade das relações entre o líder e membros do grupo refere-se ao sentimento de aceitação do líder pelos membros do grupo e vice – versa; - Grau da estruturação das tarefas – refere-se ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado ou não estruturado; - Poder de posição do chefe – refere – se a dimensão de autoridade formal atribuída ao líder, independentemente do seu poder pessoal.*

Utilizamos esta teoria para caracterizar a qualidade das relações entre o líder e os subordinados e o grau em que as tarefas dos subordinados se encontram estruturados.

De acordo com os dados do colectivo em geral existe uma fácil comunicação entre a direcção e os actores escolares. Com isto podemos dizer, que essa ideia permite referir que persiste um sentimento de aceitação do líder por parte dos actores escolares. O grau em que as tarefas dos subordinados estão estruturadas é visto, tendo em conta que o pessoal docente, os coordenadores, os membros da direcção e o pessoal não docente afirmam que a direcção da escola distribui tarefas aos membros da escola, exigem o cumprimento das regras estabelecidas. Ainda os membros da direcção afirmam, que a direcção nunca deixa as pessoas trabalharem de forma que bem entenderem.

O modelo normativo proposto por Vroom/Yetton e Jago, enfatiza o grau de participação que os subordinados devem ter na tomada de decisões, para que estas decisões tornam mais eficazes, é existente na escola. Segundo os dados dos coordenadores de uma parte do pessoal docente, do pessoal não docente e dos membros da direcção, a direcção aceita a opinião dos funcionários antes de tomar decisões importantes, põe em prática as sugestões dadas, são incentivados a dar sugestões sobre a melhor forma de organização e funcionamento da escola. Com isso podemos afirmar a existência desse modelo na escola.

Constatamos, que o estilo de liderança varia com a situação, conforme defendido pela teoria situacional apresentada por *Idalberto, Chiavenato, que considera que não existe um único estilo de líder válido para toda e qualquer situação, mas que cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente.* Nesse caso concreto, na entrevista feita a Directora da escola, constata-se que o líder reagia de forma diferente, para cada uma das situações colocadas, isto é, adoptava sempre o caminho mais adequado ao normal funcionamento da organização que dirige.

Exemplos de situações colocadas:

Primeira situação Imagina que há um professor que falta, chega atrasado, diz que é por ter problemas pessoais, a turma está atrasada. O que acha disso? O que se deve fazer?

Perante esta situação o líder reagia de uma forma aconselhadora, tentando influenciar a pessoa a seguir o caminho correcto, a fim de evitar as consequências da referida situação.

Segunda situação:

A equipa da Direcção da escola está constituída, mas um dos membros não é aceite pelo colectivo dos professores, face a isto resolveram fazer um abaixo-assinado contra ele ou a directora.

Nesta situação o líder reagia com espírito de tranquilidade e de aceitação da opinião do colectivo, se o abaixo-assinado fosse contra ele. Caso o abaixo-assinado fosse contra o

elemento da direcção, se tiver constatado que o colectivo tem razão, e que esse membro quer prejudicar o cumprimento dos objectivos da escola e o normal funcionamento da mesma, reagia de forma activa mostrando uma determinação em resolver a situação.

O estilo do líder influencia na gestão da escola, tendo em vista, que a Liderança é a capacidade de influenciar o comportamento de pessoas de modo a atingir determinados objectivos, deste modo podemos dizer que o comportamento do líder escolar influencia o comportamento das pessoas e também o funcionamento da escola.

A partir da pesquisa realizada constatou – se que o gestor da escola secundária enfrenta vários obstáculos nomeadamente:

- Fraca contribuição dos actores escolares no processo decisório, tendo em conta que, nem todos estão capacitados para participarem *na planificação, direcção, avaliação, controle e desenvolvimento do processo educativo*; (Galego, 1993)
- Conflito de ideias no seio da direcção;
- Alguma dificuldade na implementação de um modelo de gestão democrática e pela qualidade onde prevalece *os princípios de envolvimento de todos, gestão participativa, valorização das pessoas, etc.* de acordo com os dados recolhidos junto de uma parte do colectivo escolar, este se justifica, visto que nem todos os actores, sentem -se envolvidos no processo decisório.

Quanto ao princípio de gestão democrática estabelecido no Decreto – lei nº 20/2002, parece ser aplicado, se tivermos em conta que, segundo a Directora, os órgãos da escola estão constituídos e funcionam, de acordo com o que estabelece esse diploma. A participação democrática dos actores seria visível nos órgãos colegiais existentes. Todavia alguns dos órgãos colegiais são constituídos não só pelos actores escolares, como também por representantes da comunidade educativa, o que muitas vezes não estão capacitados de forma a participarem no processo decisório e muitas vezes não conseguem influenciar a tomada de decisão, daí que o processo de tomada de decisão fica restringido a um grupo dominante.

Haveria pois uma pseudo participação e predomínio dos grupos dominantes, tendo em conta que os participantes não têm capacidade de influenciar as decisões.

Constatamos que existe relação entre os estilos de liderança e os modelos de gestão na medida em que, a liderança democrática se relaciona com a gestão democrática e participativa e gestão pela qualidade no que refere aos princípios de envolvimento de todos, tendo em conta que os dados ilustram para a participação dos actores no processo decisório, e o princípio de gestão participativa. Relativamente a características da gestão participativa existe a partilha constante de informações dentro da escola, tendo em conta que de acordo com os

dados do pessoal docente, pessoal não docente e coordenadores a comunicação desenrola de forma fácil entre a direcção e os membros da escola.

Esta relação é vista na medida em que no estilo de liderança democrático há prevalência da participação dos actores escolares no processo de tomada de decisão, o que corresponde a característica dos modelos de gestão participativa, democrática e pela qualidade.

O estilo Nomo – tético relaciona com o modelo de gestão racional burocrático, visto que este modelo *caracteriza-se por uma concepção das organizações como realidades objectivas, em que as pessoas ocupam posições e as relações de trabalho são muito influenciados pelos papéis oficialmente determinados (Sédano e Pérez, 1989)*. A relação é vista na óptica em que no estilo nomo – tético o líder privilegia apenas a dimensão institucional da organização. No que concerne a liderança situacional podemos dizer que se relaciona com os modelos já referidos, tendo em vista que a medida que for adoptado um estilo de liderança, consequentemente muda o modelo de gestão, desse modo a sua relação com os modos de gestão é visível.

5 Conclusão

Em forma de conclusão podemos dizer, que na escola secundária Constantino Semedo não há um único estilo de liderança pelo que constatamos a existência dos estilos Nomo tético, Situacional, Transaccional e Democrático.

Os estilos de liderança existentes variam de acordo com a situação enfrentada, o ambiente escolar, as percepções que os diversos actores têm sobre a liderança, a comunicação a participação e a tomada de decisão.

Os estilos de liderança existentes na escola podem ser relacionados com os modelos de gestão. Concluímos que existe uma relação entre o estilo democrático e os modelos de gestão pela Qualidade, Democrática e Participativa, entre o estilo nomo – tético e modelo de gestão racional burocrático e entre o estilo de liderança situacional com os dois modelos já referidos.

O modelo de gestão democrática na escola é vista através da existência e do funcionamento regular dos órgãos colegiais de gestão das escolas, baseado na democracia representativa, tendo em vista que os colectivos participam nesses órgãos através da representação pelos seus pares.

Considerando os estilos de liderança, o modelo de gestão existente, a relação entre eles na escola secundária Constantino Semedo, constatamos que há alguns obstáculos enfrentados pelo director:

- Fraca contribuição dos actores escolares no processo decisório;
- Conflito de ideias no seio da direcção da escola;
- Alguma dificuldade na implementação de um modelo de gestão democrática e pela qualidade;

Relativamente a características da gestão participativa existe a partilha constante de informações dentro da escola.

No que refere as nossas hipóteses constatamos que:

O estilo de liderança varia de acordo com a situação, em que o líder e os seus colaboradores se encontram e varia de acordo com a percepção dos diferentes actores, sobre a liderança, a participação, a comunicação e a tomada de decisão. Esta é uma das nossas hipóteses que é verificada, tendo em conta que a partir das situações colocadas na entrevista conseguimos captar que o líder tende a mudar de comportamento a medida em que seria colocado frente a uma situação diferente. Os dados em geral confirmam essa hipótese, pois dentro do mesmo grupo inquirido, há diversidades de escolha, o que significa que cada actor tem a sua percepção sobre a liderança, participação, comunicação e tomada de decisões, na escola, daí

que para afirmar a existência ou não de um estilo de liderança tem que ser levado em consideração a ideia destes actores. Levando em consideração a prevalência do estilo de liderança democrático, a tendência é para a existência de uma gestão mais participativa, na referida escola, mas não na sua totalidade tendo em conta que de acordo com os dados há médio envolvimento de pessoas no processo decisório.

Com efeito, a ideia acima vem comprovando a nossa segunda hipótese é a.

Sugestões para a melhoria do funcionamento da escola:

O estilo democrático, tende a ser aplicado, se a escola optar pela implementação de uma gestão participativa e democrática, em que todos os actores participam de forma activa no processo de tomada de decisão, relacionado com o grande envolvimento de pessoas no processo decisório, em que todos os actores são convidados a participar.

A escola deve optar por um maior envolvimento de pessoas de modo a aproveitar as capacidades e competências dos diversos actores. Ela deve apostar no grande envolvimento não só da comunidade escolar, como da comunidade educativa de modo a responder algumas das vantagens, que a participação traz para a gestão escolar, designadamente: permitir o apoio comunitário a escola, possibilitar o desenvolvimento de objectivos comuns na comunidade escolar, ajuda a melhorar a qualidade pedagógica do processo educativo.

Para responder o modelo de gestão democrática, onde todos os actores tem capacidade de participar activamente no processo decisório, a escola terá que optar por desenvolver parcerias na óptica de promoção de acções de formação, à comunidade educativa de modo a que todos os participantes tenham conhecimento amplo das variáveis relacionadas com a gestão escolar.

Referências Bibliográficas

Alves, José Matias; Modos de Organização, Direcção e Gestão das Escolas profissionais
Editor, Porto Editora, 1996

Barroso, João; Para o Desenvolvimento de uma Cultura de Participação na escola (a
Editora: Instituto de Inovação Educacional
Colecção: Cadernos de Organização Curricular
[Http:/ www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/cultura-part-esc.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/cultura-part-esc.pdf)

____Autonomia e gestão das Escolas
Ministério da Educação, 1996

Ceítíl, Mário; Sociedade Gestão e competências (Novas Dinâmicas para o Sucesso das
Pessoas e das Organizações)
Edição Sílabo, 1ª Edição, 2004

Chiavenato, Idalberto; Introdução à Teoria Geral da Administração
Editora Mc Graw – Hill Ltda, 3ª Edição, 1983

Da Fonseca, António José; A Tomada de Decisões na Escola,
Texto Editora, 1998

Estêvão, Carlos e Silva Guilherme; Métodos e Técnicas de Administração Educativa
(Sebenta utilizado no curso de na universidade de Minho) Ano lectivo 1999/2000

Ghilardi, Franco e Spallarosa, Carlo; Guia para organização da escola
Edições ASA, 2ª Edição, 1991

Heller, Robert; Como tomar Decisões, Manuais práticos do gestor
Livraria Civilização Editora, 1999

Instituto de Formação Bancária, Psicossociologia
Associação Portuguesa de Bancos e Instituto Superior de Gestão Bancária (APB/ISGB)
2ª Edição, 2001

Jesuíno, Jorge Correia; Processos de Liderança
Livros Horizonte Editora, 1987

Lin, Bothwell; A Arte da liderança
Editorial Presença, 1991

Luck, Heloísa; et all

A escola Participativa

O trabalho do gestor escolar; DP&A Editora, 1998

Melhoria na Gestão escolar, PROMEF – DGEBS

Redin, Bill; Eficácia na Gestão I (Avaliação e Diagnóstico)
Clássica Editora, 1997

Redin, Bill; Eficácia na Gestão II (Planeamento e Acção)
Clássica Editora, 1998

Teixeira, Sebastião; Gestão das Organizações, 1998

Varela, Bartolomeu; (Sebenta utilizado no curso de Supervisão Pedagógica); Manual de Planeamento das Instituições Educativas

Instrumentos legais e de planeamento de Cabo Verde

- Lei nº 103/III/90, de 29 de Dezembro, Lei de Bases do Sistema Educativo
- Decreto-lei, n.º 18/2002 de 19 de Agosto, Regime de Propinas e Emolumentos no Ensino Secundário Público
- Decreto-lei, n.º 19/2002 de 19 de Agosto, Regime de Utilização e de Prestação de Contas das receitas arrecadadas nas Escolas Secundárias
- Decreto-lei, n.º 20/2002 de 19 de Agosto, Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário
- Decreto-lei, nº 41/03 de 27 de Outubro, Regime de acesso permanência no Ensino Secundário
- Decreto-lei, nº 42/03 de 20 de Outubro, Regime de avaliação dos alunos do ensino secundário.
- Plano Estratégico para a Educação
- Plano Nacional de Desenvolvimento Sector da Educação 2002 – 2005
- Documento elaborado pelo GEP, para a quadragésima Conferência Internacional da Educação (CIE)
- Plano Nacional de Desenvolvimento 1997 – 2000
- Grandes Opções do Plano 2002 – 2005
- Anuário da Educação 2003/2004 e Anuário da Educação provisório 2005/2006

Sites consultados:

[Http:// www. ef deportes.com/ efd 88/ líder/ htm](http://www.efdeportes.com/efd88/líder/htm)

Hora: 17:29, aos 14 de Junho de 2005

[Http://www. liderisp.ufba.br](http://www.liderisp.ufba.br)

[Http://www.inep.gov.br/cibec](http://www.inep.gov.br/cibec)

Anexo

O quadro seguinte apresenta os dados sobre a evolução dos efectivos no ensino secundário.

Ano lectivo	Total dos efectivos no ensino secundário
1990/91	9568
1991/92	11175
1992/93	12143
1993/94	13208
1994/95	17399
1995/96	19975
1996/97	24926
1997/98	31602
1998/99	37197
1999/2000	39542
2000/01	44748
2001/02	48055
2002/03	49522
2003/04	49790
2004/05	51672

A tabela que se segue apresenta o número dos efectivos inscritos na Escola Secundária Constantino Semedo por ano de escolaridade.

Ano de escolaridade	Número de alunos
7º Ano	590
8º Ano	267
9º Ano	327
10º Ano	197
11º Ano	160
12º Ano	136
Total	1677

Instituto Superior de Educação
Questionário (Pessoal não docente)

Este questionário tem como objectivo recolher informações a nível das Escolas Secundárias para se conhecer o processo de gestão na mesma, com foco na liderança, enquanto elemento essencial na gestão. O preenchimento deste questionário é anónimo.

6 Identificação do entrevistado

7 Sexo M _____ F _____

7.1.1

7.1.2 Idade 20 -35 _____ 36 – 50 _____ 51 e mais _____

Tempo de serviço nessa escola 0 – 5 _____ 6 – 10 _____ 11 e mais _____

7.1.2.1.1 N.º	7.1.2.1.1.1 Questões	7.1.2.1.2 Respostas
1	A Directora procura conhecer os problemas pessoais dos membros da escola?	1 2 3 4
2	A Direcção exige que os membros da escola cumprem as regras estabelecidas?	1 2 3 4
3	A Direcção da Escola reconhece a iniciativa dos membros da escola?	1 2 3 4
4	A Direcção da Escola transmite as informações necessárias para a realização das actividades em tempo útil?	1 2 3 4
5	A Direcção da Escola informa sobre as mudanças efectuadas na organização e funcionamento da Escola?	1 2 3 4
6	A Directora é acessível ao pessoal não docente?	1 2 3 4
7	Existe uma comunicação fácil entre a Direcção da Escola e o Pessoal não Docente?	1 2 3 4
8	A Direcção expressa a sua confiança nos Funcionários (Pessoal não docente)?	1 2 3 4
9	A Direcção da Escola distribui tarefas e delega responsabilidades de forma clara ao pessoal não docente?	1 2 3 4
10	O Pessoal não docente é incentivado a dar sugestões na organização e funcionamento da escola?	1 2 3 4
11	O Pessoal não docente participa na elaboração do Plano de actividades.	1 2 3 4
12	O Pessoal não docente participa na definição do que deve ser feito para controlar a entrada e saída dos alunos da escola.	1 2 3 4
13	A Direcção da Escola aceita a opinião dos funcionários antes de tomar uma decisão importante?	1 2 3 4
14	A Direcção da Escola controla o desempenho de cada funcionário?	1 2 3 4

15	A Directora da Escola trata os funcionários de igual forma?	1 2 3 4
----	---	----------------

1. Nunca 2. As vezes 3. Frequentemente 4. Sempre

Obrigada

Instituto Superior de Educação Questionário (Pessoal Docente e coordenadores)

Este questionário tem como objectivo recolher informações a nível das Escolas Secundárias para se conhecer o processo de gestão na mesma, com foco na liderança, enquanto elemento essencial na gestão. O preenchimento deste questionário é anónimo.

7.1.2.2 Identificação do entrevistado

8 Sexo M _____ F _____

8.1.1

8.1.2 Idade 20 -35 _____ 36 – 50 _____ 51 e mais _____

Tempo de serviço nessa escola 0 – 5 _____ 6 – 10 _____ 11 e mais _____

8.1.2.1.1 N.º	8.1.2.1.1.1 Questões	8.1.2.1.2 Respostas
1	A Directora procura conhecer os problemas pessoais dos membros da escola?	1 2 3 4
2	A Direcção exige que os membros da escola cumprem as regras estabelecidas?	1 2 3 4
3	A iniciativa dos professores é reconhecida pela Direcção da Escola?	1 2 3 4
4	A Direcção da Escola transmite as informações necessárias para a realização das actividades lectivas em tempo útil?	1 2 3 4
5	A Direcção da Escola informa o Pessoal Docente sobre as mudanças efectuadas na organização e funcionamento da Escola?	1 2 3 4
6	A Directora é acessível ao pessoal docente?	1 2 3 4
7	Existe uma comunicação fácil entre a Direcção da Escola e o Pessoal Docente?	1 2 3 4
8	A Direcção expressa a sua confiança nos Funcionários (Pessoal docente)?	1 2 3 4
9	A Direcção da Escola distribui tarefas e delega responsabilidades de forma clara ao pessoal docente?	1 2 3 4
10	O Pessoal Docente é incentivado a dar sugestões sobre a melhor forma de organização e funcionamento da escola	1 2 3 4
11	O Pessoal docente participa na organização das actividades lectivas	1 2 3 4

	<ul style="list-style-type: none"> - Planificação das actividades lectivas _____ - Recrutamento do pessoal não docente _____ 	
6	<p>Que tipo de decisões são tomadas no colectivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eleição dos membros da Assembleia da escola sim ____ não ____ - Elaboração do orçamento da escola sim ____ não ____ - Avaliação dos resultados dos alunos sim ____ não ____ - Outras _____ 	
7	<p>Que tipo de decisões são tomadas individual?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordenação das actividades dos diversos órgãos da escola sim ____ não ____ - Presidir as reuniões do conselho Directivo, Pedagógico e de Disciplina sim ____ não ____ - Apresentar ao conselho Directivo a proposta de orçamento privativo e plano de actividades sim ____ não ____ - Outras _____ 	
8	A Direcção da escola envolve os outros elementos no processo de tomada de decisão?	1 2 3 4
9	A Direcção deixa as pessoas trabalharem da forma que bem entenderem?	1 2 3 4
10	Pede opinião antes de tomar decisões importantes?	1 2 3 4
11	A Direcção da Escola explica as decisões tomadas?	1 2 3 4
12	A Direcção da Escola Controla e Avalia o desempenho do pessoal da escola?	1 2 3 4
13	A Direcção da Escola Reconhece a iniciativa dos membros da escola?	1 2 3 4
14	A Direcção da Escola Informa o pessoal da escola sempre que vai haver alguma mudança?	1 2 3 4
15	A Direcção da Escola Transmite as informações necessárias em tempo útil?	1 2 3 4
16	A Directora da Escola trata os funcionários de igual forma?	1 2 3 4
17	A Direcção da Escola Expressa a sua confiança nos Funcionários (Pessoal docente e não docente)?	1 2 3 4
18	A Direcção da Escola Põe em prática as sugestões dadas pelos membros da escola?	1 2 3 4

1. Nunca 2. As vezes 3. Frequentemente 4. Sempre

Obrigada

10.1.2.1.2.1 Guião de entrevista destinada a Directora da escola

Está satisfeita com a função que exerce?

Prefere exercer esse cargo ou estar a trabalhar como professora?

Dê exemplo de algumas decisões tomadas no segundo trimestre que considera importante.

Conseguiram realizar essas actividades no tempo previsto?

Dê exemplo de algumas situações difíceis que já encontrou no exercício desta função?

Neste caso a Directora consulta o Conselho Directivo antes de levar o problema ao Ministério da Educação?

Explicite alguns obstáculos encontrados durante o exercício desta função.

Como é que você está a gerir a situação de Directora e ao mesmo tempo ter a pasta da subdirecção Administrativa.

Como reagiria perante as seguintes situações?

Imagina que há um professor que falta, chega atrasado, diz que é por ter problemas pessoais, a turma está atrasada.

Situação: A equipa da Direcção da escola está constituída, mas um dos membros ou mesmo a Directora não é aceite pelo colectivo dos professores, face a isto resolveram fazer um abaixo-assinado.

Que estilo de liderança acha que põe em prática?

Nesta parte estão anexados os questionários aplicados aos coordenadores de disciplina, ao pessoal docente, ao pessoal não docente e aos membros da direcção da escola.

Ainda vem anexado o guião da entrevista feita a directora da escola.